

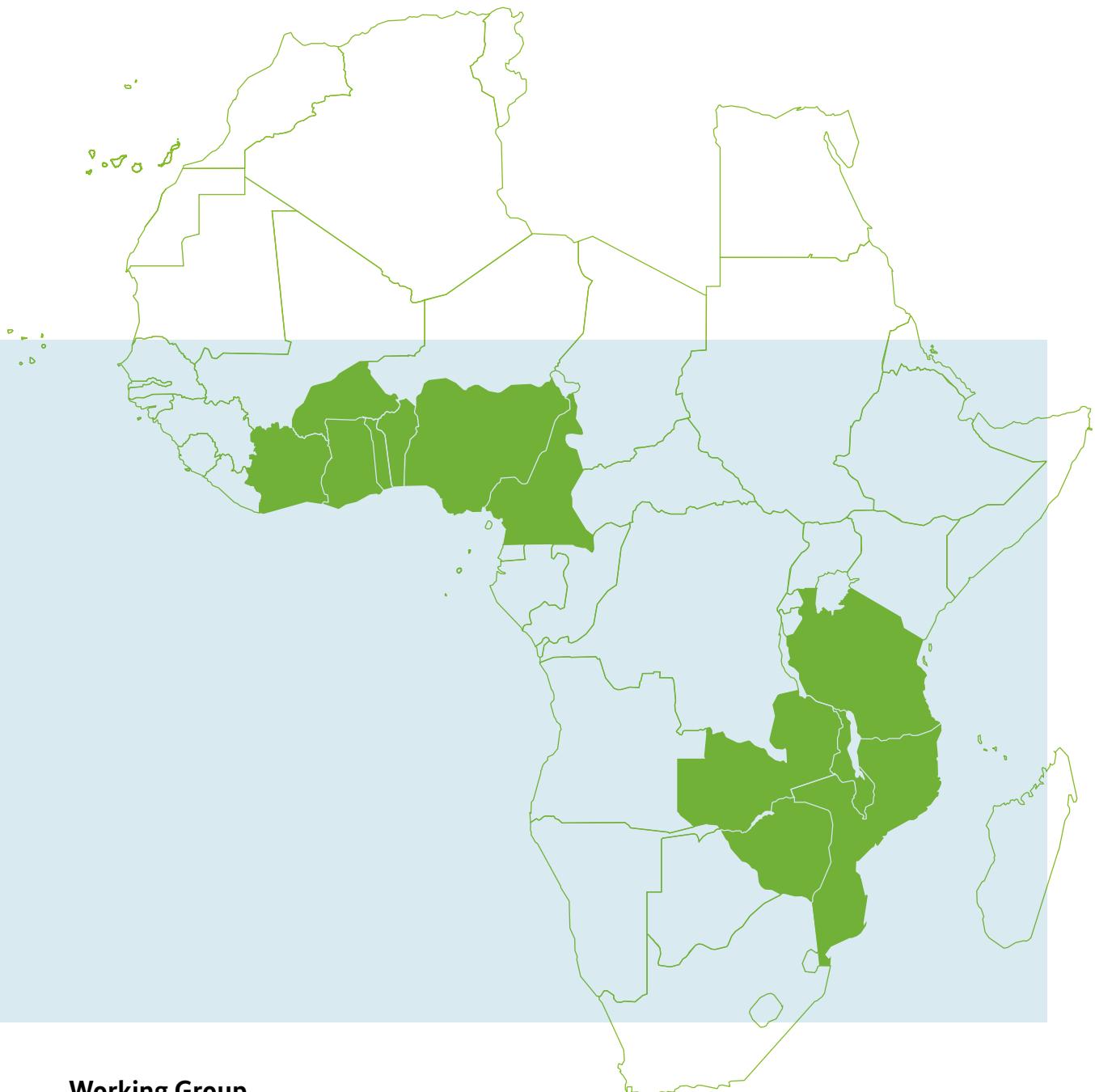


Expériences de la mise en œuvre de l'approche FBS - Ecoles d'Entrepreneuriat Agricole en Afrique

Réseau Sectoriel Développement Rural (SNRD Africa)

Publié par

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Working Group
Agribusiness and Food Security
Avril 2015

Préface et remerciements

« Généralement, nous recevons des conseils techniques en matière de pratiques agricoles. Mais, avec la formation à l'école d'entrepreneuriat agricole (FBS), nous avons, entre autres, saisi l'importance de mesurer nos parcelles et de respecter les densités de plantation : en fait, c'est notre propre argent qui est en jeu! Voilà pourquoi nous allons changer notre façon de pratiquer l'agriculture. Revenez dans un an et vous verrez : nous serons devenus des hommes d'affaires. »

Propos de producteurs d'ananas de Hovè, au Togo, à l'issue d'une formation FBS en avril 2015

L'approche des Ecoles d'Entrepreneuriat Agricole (FBS) a été développée en 2010, dans le cadre du Projet « *Sustainable Cocoa Business* (SCB ; Economie Cacaoyère Durable,)» de la GIZ, avec l'appui de la Fondation Mondiale World Cocoa Foundation et la Fondation Bill & Melinda Gates. En avril 2015, l'approche FBS aura permis de former plus de 400 000 agriculteurs dans 12 pays africains. Davantage de projets de la GIZ et de partenaires souhaitent adapter l'approche à leurs besoins particuliers. L'approche FBS apparaît comme un argument de vente unique de la GIZ.

C'est la raison pour laquelle les membres du Réseau secteuriel Développement rural - Afrique (SNRD Afrique), Groupe de travail agroalimentaire et Sécurité alimentaire (ABFS) ont décidé, en mai 2014, de faire le point sur la vulgarisation de l'approche FBS en Afrique. En termes d'objectifs spécifiques, nous entendons nous informer davantage au sujet de la mise en œuvre de cette approche sous forme de service, obtenir des données sur les coûts et explorer des perspectives en vue d'une mise en œuvre et d'une institutionnalisation durables de l'approche FBS. Le Groupe de travail a sollicité les services de deux consultants, MM. Eiligmänn et Mbahe, pour examiner ces questions. Le présent document est le résultat de leur travail.

Au nom du Groupe de travail, je voudrais exprimer ma gratitude aux deux consultants, MM. Alfons Eiligmänn et Rigobert Mbahe, pour cet excellent travail. Nos remerciements vont aussi à Mme Anne Marie Matthess et à son équipe (qui ont développé l'approche FBS en 2010) pour le soutien à la présente étude. Par ailleurs, j'adresse des remerciements particuliers à MM. Paul-Mathias Braun et Wolfgang Bertenbreiter pour leur appui au présent travail. Merci également à toutes les autres personnes, aux programmes et aux institutions pour leurs contributions, leur disponibilité et leurs précieuses informations.

Moritz Heldmann

Porte-parole du Groupe de travail du SNRD sur l'Agroalimentaire et la Sécurité alimentaire.

Lomé, Togo le 5 avril 2015

Table des matières

Table des Figures /Tableaux	05
Liste des figures	05
Liste des tableaux	05
Abbréviations	06
Résumé exécutif	07
→ 1 _ Introduction	12
1.1 Contexte	12
1.2 Objectifs de l'étude	13
1.3 Méthodologie	13
→ 2 _ L'approche des écoles d'entrepreneuriat agricole	14
→ 3 _ Aperçu de la mise en œuvre de l'approche FBS en Afrique	17
3.1 Projets appliquant l'approche FBS	17
3.2 Partenaires institutionnels des projets FBS	22
→ 4 _ Expériences de l'introduction et de la mise en œuvre de l'approche FBS	23
4.1 Le processus d'adaptation	23
4.2 Organisation des formations FBS	25
4.3 Coût et financement des formations	32
4.4 Accompagnement post-formation	35
4.5 Suivi et évaluation	37
4.6 Résultats	38
→ 5 _ Institutionnalisation	40
5.1 Réactions des institutions partenaires	40
5.2 Intégration dans le système de services des organisations partenaires	41
5.3 Durabilité	43
→ 6 _ Conclusions et recommandations	44
→ 7 _ Annexes	46
Annexe 1 Aperçu des projets appliquant l'approche FBS	46
Annexe 2 Étude de cas : Ghana Cocoa Board	47
Annexe 3 Étude de cas : MAEP-ProDRA, Togo	52
Annexe 4 Étude de cas : Cameroun	56
Annexe 5 Étude de cas : Malawi	62

Table des Figures /Tableaux

Liste des figures

Figure 1	Les douze modules de l'approche FBS	15
Figure 2	Pays mettant en œuvre l'approche FBS	17
Figure 3	Formateurs qualifiés par projet	28
Figure 4	Formations en FBS organisées par an par formateur	29
Figure 5	Temps alloué par jour de formation et effectif des projets	30
Figure 6	Coût moyen de la formation par agriculteur (en euro)	32

Liste des tableaux

Tableau 1	Chronologie de la mise en œuvre de l'approche FBS	17
Tableau 2	Aperçu des projets FBS et des agriculteurs formés	18
Tableau 3	Partenaires institutionnels des projets FBS	22
Tableau 4	Le processus d'adaptation à l'introduction du FBS	24
Tableau 5	Organisation des formations FBS et choix des groupes d'agriculteurs	26
Tableau 6	Innovation et amélioration du curriculum et du matériel de formation FBS	31
Tableau 7	Coût par agriculteur formé	33
Tableau 8	Accompagnement post-formation	36
Tableau 9	Suivi opérationnel	37
Tableau 10	Intégration des formations FBS dans d'autres services offerts du partenaire	41
Tableau 11	Durabilité des formations FBS	43

Abréviations

ABFS (SNRD)	Working Group Agribusiness and Food Security (SNRD)
AGRITEX	Département des services techniques et de vulgarisation agricole
AISP	Projet de fourniture d'intrants agricoles
ANADER	Agence Nationale d'Appui au Développement Rural
ATVET	Éducation et Formation technique professionnelle agricole
BF	Burkina Faso
BJ	Bénin
PDDAA	Programme détaillé de développement de l'agriculture en Afrique
CamCCUL	Réseau des associations de coopératives d'épargne et de crédit du Cameroun
CI	Côte d'Ivoire
CM	Cameroun
CARI	Initiative pour la compétitivité du riz africain (CARI)
COCOBOD	Office ghanéen du cacao
COMPACI	Competitive African Cotton Initiative
DGPER	Direction Générale de la Promotion de l'Économie Rurale
DSP	Partenariat de développement avec le secteur privé
ECOM-ZAMACOM	ECOM Trading
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FBS	École d'entrepreneuriat agricole
FdF	Formation de Formateurs
FMARD	Ministère fédéral de l'Agriculture et du Développement rural (Nigeria)
BPA	Bonne pratique agricole
GH	Ghana
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GPS	Système mondial de positionnement par satellites
ICAT	Institut de Conseil Appui Technique
iMPACT	Partenariat de Mars pour les communautés africaines de demain du cacao
JICA	Agence japonaise de coopération internationale
S&E	Suivi et évaluation
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
MIFED	Microfinance et Développement (Cameroun)
MINADER	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MINAGRI	Ministère de l'Agriculture
MK	Kwacha malawien
MW	Malawi
MOAP	Programme d'agriculture orientée vers le marché
MOFA	Ministère de l'Alimentation et de l'Agriculture (Ghana)
MZ	Mozambique
NIRSA	Système nigérian de mesures incitatives en vue du partage des risques liés aux prêts agricoles
NG	Nigeria
NGO	Organisation non gouvernementale
NWK Agri Services	Nom d'une entreprise zambienne spécialisée dans l'agroalimentaire
ONCC	Office National du Cacao et du Café (Cameroun)
ProDRA	Programme pour le Développement Rural et l'Agriculture au Togo
ProAGRI	Programme Promotion de l'Agriculture (Bénin)
PROFIAB	Promotion des Filières Agricoles et de la Biodiversité
PDA	Programme de Développement de l'Agriculture
SCB	Projet d'économie cacaoyère durable
SECO	Secrétariat d'État suisse aux affaires économiques
SNRD	Réseau sectoriel Développement rural (SNRD)
SSAB	Sustainable Smallholder Agri-Business Programme
TG	Togo
FdF	Formation des formateurs
TZ	Tanzanie
WACOT	West African Cotton Company Ltd.
ZM	Zimbabwe

Résumé exécutif

Le concept d'école d'entrepreneuriat agricole (*Farmer Business School* ; FBS) est une approche développée par la *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ) avec l'appui de la fondation Bill & Melinda Gates et les membres de la Fondation Mondiale du cacao pour promouvoir les compétences entrepreneuriales des petits exploitants agricoles. L'approche FBS vise à développer les compétences entrepreneuriales des agriculteurs, préalable important en vue de l'amélioration des techniques et des investissements dans la production agricole. L'approche FBS vise à induire un changement d'attitude chez les agriculteurs en les sensibilisant aux opportunités de marché et aux moyens d'améliorer la productivité, les revenus familiaux et la nutrition. Les modules de formation reposent sur la prise de décisions axées sur les revenus, à partir des analyses des coûts et des bénéfices qu'offrent différentes technologies, combinant une culture de rente et deux cultures vivrières ; le tout adossé à l'élaboration de stratégies de diversification des sources de revenus. Les résultats de la supervision des formations et des études indépendantes démontrent l'efficacité et l'impact de FBS dans l'amélioration des niveaux de vies. De même, l'évaluation de la formation par les agriculteurs révèle combien FBS s'adapte à leurs besoins.

Une école d'entrepreneuriat agricole accueille généralement 25 à 30 agriculteurs, qui sont formés en cinq matinées successives. Quatre à cinq heures par jour sont nécessaires. La formation se déroule au sein de communautés d'agriculteurs, sur des sites variés (maisons communales, églises, entrepôts, écoles, salles de réunions de coopératives, concessions de chefs de village, centres de formation à l'agriculture rurale ; sous un arbre, à proximité d'un mur en terre permettant de poser des affiches). Les formations sont assurées par différentes structures partenaires, notamment des services publics ou privés de vulgarisation, des organismes sectoriels parapublics tels que l'Office ghanéen du cacao, des institutions financières, des ONG, des organisations du secteur privé ou des sociétés privées.

Conçue à l'origine pour les systèmes de production du cacao d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale dans le cadre du projet Sustainable Cocoa Business (économie cacaoyère durable, SCB) en 2010, le potentiel de l'approche a très vite été reconnue. À ce jour, huit projets GIZ appliquent l'approche FBS à différentes cultures de rente en Afrique de l'Ouest, en Afrique centrale et en Afrique de l'Est. Trois autres projets entendent introduire cette approche au premier semestre de 2015. Plus de

2.000 formateurs FBS ont été formés à cette approche. En avril 2015, le nombre de producteurs formés au FBS dépassera les 400 000.

L'étude documente les expériences en matière d'application, d'adaptation et de financement des services FBS dans différents pays africains et au niveau des systèmes de production agricole. L'étude s'intéresse aussi aux dispositifs institutionnels, aux prestataires de services et aux personnes chargées de la mise en œuvre de la FBS. De plus, l'étude documente les expériences pertinentes et le renforcement des connaissances des spécialistes de l'approche FBS. À cet effet, les responsables des huit projets de mise en œuvre de l'approche FBS ont fait l'objet d'une enquête par questionnaire. L'évaluation a été réalisée, au nom du Groupe de travail Agroalimentaire et Sécurité alimentaire (ABFS) du Réseau sectoriel Développement rural - Afrique (SNRD), avec l'appui déterminant du Programme pour le Développement Rural et l'Agriculture au Togo (ProDRA) de la *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ).

Actuellement, l'approche FBS est mise en œuvre au Ghana, au Nigeria, en Côte d'Ivoire, au Togo, au Bénin, au Burkina Faso, au Cameroun, au Zimbabwe, en Zambie, au Mozambique, au Malawi et en Tanzanie. Des matériels de formation existent pour les filières suivantes : cacao, coton, riz, anacarde, café, sésame, produits horticoles, palmier à huile, patate, arachide, mangue et tomate. En moyenne 20 à 44 pour cent d'agriculteurs sont des femmes. Dans le cas du Zimbabwe et des riziculteurs au Nigeria, la plupart des agriculteurs formés sont des femmes. Entre 10 et 87 % des agriculteurs formés sont illétrés.

Dans l'ensemble, les responsables des projets parviennent à adapter et à introduire l'approche FBS sans grande difficulté. Une période de préparation d'environ trois mois serait raisonnable si un projet d'introduction de l'approche FBS obtient l'appui du Programme régional Économie cacaoyère et agroalimentaire durable des petites exploitations (SSAB), qui a succédé au Projet SCB (initiateur de l'approche FBS). Le principal défi ici consiste à impliquer les structures organisationnelles des partenaires institutionnels et à veiller à ce qu'elles cofinancent les formations FBS. Parfois, le temps et les efforts consacrés à discuter, à convaincre les parties impliquées, à s'accorder sur les détails de la mise en œuvre, ont été sous-estimés.

Tous les projets ont renforcé les capacités de leurs formateurs, avec le concours d'un groupe restreint de maîtres formateurs issus du Programme SSAB.

S'agissant de la qualification des formateurs, après la formation des formateurs (FdF) le formateur suit généralement une formation supplémentaire dans deux ateliers, en qualité de coformateur supervisé. Après la FdF et les deux «ateliers d'apprentissage formation», le nouveau formateur FBS est considéré comme qualifié. Cependant, il devra continuer à dispenser quelques cours de FBS avec un collègue, avant de pouvoir former tout seul des apprenants. L'on enregistre entre 4 et 36 formations par formateur et par an. Ainsi, entre 100 et 900 agriculteurs sont formés chaque année. En moyenne, chaque formateur organise environ 11 formations par an, qui lui permettent de former environ 275 participants.

Dans les différents projets, hormis les salaires des formateurs, le coût direct des formations FBS est compris entre 8 et 13 euros en moyenne, par agriculteur. Ce montant reflète le coût réel dont chaque organisation doit tenir compte avant d'organiser une formation FBS, si le personnel est disponible. Dans certains pays, les projets parviennent, après une vaste campagne de sensibilisation, à réduire le coût direct à 7 euros par agriculteur. Lorsqu'on y ajoute les salaires des formateurs, le coût direct total varie entre 11 et 17 euros pour chaque agriculteur formé à l'approche FBS. Le coût salarial estimatif de chaque formateur varie de 3 à 4 euros par formateur formé.

Le modèle organisationnel prédominant des formations FBS est une approche intégrée qui allie les formations FBS à d'autres modèles de fourniture de services. De la sorte, les formations FBS sont intégrées aux activités ordinaires de vulgarisation menées par les services publics de vulgarisation et les services de vulgarisation prévus dans le cadre de projets d'agriculture sous contrat ou par des organisations de la société civile. Dans d'autres cas, la fourniture de services FBS est liée à la fourniture de services financiers, en collaboration avec des institutions financières (en particulier les institutions de microfinance). Il est assez rare que des formations FBS soient dispensées de manière indépendante.

On distingue trois principaux modèles de financement des FBS :

1_Les coûts de la formation au niveau des exploitations agricoles sont plus ou moins pris en charge par le partenaire. C'est le cas de certains partenaires du Programme SSAB, à l'instar de l'Office ghanéen du cacao, du Système nigérian de mesures incitatives en vue du partage des risques liés aux prêts agricoles (NIRSAL), de l'Office National du Cacao et du Café (ONCC) au Cameroun, du

Réseau des associations de coopératives d'épargne et de crédit du Cameroun (CamCCUL) et des compagnies OLAM Blommer, Ecom-ZAMACOM et Mars/ICRAF (Côte d'Ivoire). Il arrive que les coûts de la formation au niveau des exploitations agricoles soient plus ou moins pris en charge par le partenaire institutionnel. C'est le cas du Département des services techniques et de vulgarisation agricole (AGRITEX) au Zimbabwe.

2_Seuls les salaires des formateurs FBS sont pris en charge par le partenaire institutionnel, tandis que le matériel de formation, le matériel des formateurs, les allocations et les frais de carburant sont pris en charge par la GIZ (ProDRA au Togo, le CARI ou le Programme SSAB, pour certains partenaires publics ou de la société civile). Avec l'institutionnalisation de l'approche FBS, la prise en charge des dépenses par les partenaires sera renforcée.

3_Les coûts de la formation au niveau des exploitations agricoles sont intégralement pris en charge par le projet.

Parmi, les principales leçons de l'expérience du Togo, on retiendra que même si les partenaires politiques sont convaincus de la pertinence de l'approche FBS, l'institutionnalisation de cette approche nécessite une phase pilote globale et une évaluation, en vue de la prise de décisions à long terme. Des performances avérées (c'est-à-dire l'impact) sont un préalable à la présentation officielle de l'approche FBS comme instrument régulier du système national de vulgarisation, doté d'une ligne budgétaire.

Généralement, l'accompagnement post-formation apporté aux agriculteurs permet de traduire les connaissances et les compétences acquises en retombées, de sorte que les agriculteurs puissent véritablement tirer parti des formations. L'organisation de l'accompagnement post-formation varie d'un projet à l'autre et nécessite que des moyens suffisants y soient alloués. Le plus souvent, les participants aux formations forment des groupes qui leur permettent de poursuivre le processus d'apprentissage, de s'aider mutuellement à réaliser les exercices de leur cahier d'application. Généralement, le point focal de chaque groupe fait office de personne-ressource pour les organisateurs de la formation. Les formateurs FBS visitent les groupes à l'effet d'apporter un appui aux membres dans l'application des compétences acquises, les activités commerciales et, parfois, l'organisation de cours de recyclage. En moyenne, l'accompagnement post-formation s'étend sur environ six jours par groupe. Certains pays sont handicapés par le fait que peu d'agriculteurs utilisent effectivement leurs

cahiers d'application. Dans certaines écoles FBS au Togo, par exemple, 5 % seulement des apprenants ont réalisé les exercices de leurs cahiers d'application. Le suivi de la formation doit être renforcé.

Ci-dessous, les résultats les plus significatifs des formations FBS tels que présentés par les projets :

- L'approche FBS change la perception que les petits exploitants ont de l'agriculture. Désormais, ils la perçoivent comme une activité commerciale visant à améliorer les conditions de vie des agriculteurs. Il est agréable d'écouter les impressions des agents de vulgarisation et des agriculteurs après les formations (SSAB, COMPACI, ProDRA).
- Les gens comprennent que les décisions concernant les exploitations agricoles sont prises sur la base de données concrètes (MOAP).
- Dans les villages où des formations FBS ont eu lieu, on observe un grand enthousiasme qui se traduit par un accroissement des demandes de formation émises par des agriculteurs n'ayant pas encore été formés (SSAB/ ProAGRI/COMPACI).
- On note une amélioration de la qualité du cacao et des rendements, qui, cependant, n'entraîne pas un accroissement significatif des revenus, excepté au Ghana où les prix sont fixes.
- L'accroissement des revenus diversifiés issus de la production de cultures vivrières permet d'atténuer l'impact de la fluctuation des revenus tirés du cacao.
- Avec le développement des capacités des services de vulgarisation, les agriculteurs sont plus satisfaits de la qualité des services de vulgarisation (AISP).
- Les participants se servent de leur certificat FBS pour obtenir des prêts auprès des institutions de micro-finance de leurs localités respectives. En effet, le partenariat entre le NIRSA et le SSAB prévoit que les certificats délivrés au terme des formations servent de garantie (SSAB).
- Les agriculteurs apprennent à mesurer leurs exploitations et sont en mesure de déterminer la quantité exacte de produits chimiques, d'engrais et de semences dont ils ont besoin pour démarrer leur projet. Le module «Recettes et Dépenses» est important pour l'élaboration des budgets et la planification. Les taux de recouvrement des crédits intrants ont connu une hausse (COMPACI Zambie, Malawi).



Formation FBS au Cameroun

Tous les projets ont fait état d'un retour d'information positif de la part de leur partenaire institutionnel, en ce qui concerne les formations FBS:

- Les partenaires se félicitent de l'innovation, des résultats et des impacts (SSAB).
- Le partenaire a une impression et une attitude très positives. Cependant, il attend les résultats de l'évaluation de l'impact de cette approche pour s'engager résolument (ProDRA).
- On note une très forte demande en formations FBS (AISP, SSAB, ProDRA).
- Le partenaire institutionnel a une impression favorable vis-à-vis de l'approche FBS (PDA, CamCCUL, MINADER, diocèses).
- Les entreprises privées sont très satisfaites de la première cuvée d'agriculteurs formés dans le cadre du Projet cacao (iMPACT). Pour le ministère de l'Alimentation et de l'Agriculture (MoFA) l'approche FBS est essentielle. Il a donc été recommandé que le Projet mobilise des moyens financiers afin d'étendre la formation à d'autres agriculteurs situés en dehors des zones d'intervention productrices de cacao (MOAP).
- L'approche FBS est considérée comme une sorte de renforcement des capacités institutionnelles et humaines, qui pourrait être mise à profit par de futurs partenaires de projets (CARI).

➤ L'approche FBS est considérée comme pertinente et encourageante. Pour les partenaires, l'amélioration des services éducatifs, de l'alphabétisation et des services de vulgarisation, ainsi que le développement dynamique des coopératives (qui seront chargées du suivi) entraîneront une amélioration de la compréhension et de la mise en pratique des enseignements FBS par les agriculteurs (ProAGRI/COMPACI).

➤ On note une appréciation positive (COMPACI).

Concernant les nouveaux projets qui se trouvent dans la phase d'introduction de l'approche FBS, les conclusions suivantes ont été formulées :

- Avec les conseils et l'appui du Programme SSAB, les recommandations de la présente étude et les services de maîtres formateurs expérimentés (recrutés comme consultants), l'approche FBS peut être adaptée et introduite rapidement. Une période de préparation d'environ trois mois serait raisonnable.
- Il faudrait relever que l'approche FBS est conçue pour une vulgarisation à grande échelle (au moins 5 000 producteurs).
- Les projets doivent démarrer avec le matériel FBS disponible pour les cultures cibles et ce matériel doit être comparé à celui d'autres projets exécutés dans des conditions similaires (niveau d'alphabétisation et gestion des exploitations).



Formation FBS à des producteurs de noix de cajou - Centre du Togo

- Les projets doivent permettre au partenaire de participer au processus d'adaptation dès le démarrage (en termes de renforcement des capacités, mais également comme préalable d'une plus grande appropriation).
- Dès le départ, chaque nouveau projet doit préciser son approche institutionnelle et ses besoins en renforcement des capacités, mais également déterminer le nombre de formateurs FBS nécessaires à l'opérationnalisation du projet.
- L'organisation de formations FBS complétées par des formations techniques telles que les BPA, les FFS... ou combinées à un soutien financier constitue un modèle avantageux.
- L'institutionnalisation des services publics de vulgarisation pourra nécessiter une phase pilote et une évaluation en vue de la prise de décisions à long terme. Les performances établies sont un préalable à la présentation officielle de l'approche FBS comme instrument régulier du système national de vulgarisation, doté d'une ligne budgétaire.

Une estimation réaliste doit être effectuée quant à la capacité financière des partenaires du secteur privé et des ONG à organiser des formations FBS de manière durable.



Producteurs de coton en formation FBS



Cours de FBS au Zimbabwe

Les recommandations suivantes ont été formulées en vue de l'amélioration de l'approche FBS :

- Il est nécessaire de définir et de surveiller l'application des normes de FBS (par exemple, l'utilisation du terme « école d'entrepreneuriat agricole », les modules, les principes et les outils utilisés, ainsi que les normes de qualité en matière de certification des formateurs). Le Groupe de travail ABFS du SNRD pourrait apporter une contribution à cette normalisation, sous la direction du SSAB. Une plateforme appropriée ou une organisation devra être mise en place à cet effet (par exemple, une association qui sera chargée également de traiter les questions de propriété intellectuelle).
- Une base de données doit être conçue, qui contienne les versions électroniques de tous les modèles de formation développés par les différents projets. L'objectif est de mettre ces données à la disposition de nouveaux projets, sous la direction du SSAB.
- Il est nécessaire de développer davantage la capacité de formation des formateurs dans les pays où de nouveaux projets peuvent être exécutés. Par ailleurs, il faudrait recruter de nouveaux consultants FBS capables d'adapter le matériel de formation à de nouveaux contextes.
- Les projets FBS doivent utiliser un langage unifié (par exemple, consultant FBS, maître formateur FBS, formateur FBS). La certification des formateurs et des maîtres formateurs FBS est recommandée et les concepts testés dans le cadre du SSAB peuvent être utilisés.
- Des évaluations des impacts doivent être réalisées en plus de celles réalisées dans le cadre du SSAB, afin de générer un volume plus important de données chiffrées sur les résultats et l'impact des formations FBS.

1 _ Introduction

1.1 Contexte

La présente étude a été commandée par le Programme pour le Développement Rural et l’Agriculture au Togo (ProDRA) et le Working Group Agribusiness and Food Security (ABFS) du Réseau sectoriel de Développement rural en Afrique (SNRD) de la *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ).

Le ProDRA est une initiative conjointe des gouvernements de la République fédérale d’Allemagne et de la République togolaise, qui a permis d’adapter l’approche « Ecole d’entrepreneuriat agricole » (FBS) au Togo, pour le compte du ministère de l’Agriculture, de l’Élevage et de la Pêche (MAEP), qui entend mettre en œuvre une approche entrepreneuriale de la vulgarisation agricole plus innovante, à l’effet de favoriser un impact durable dans différentes chaînes de valeur. L’un des défis auxquels le ProDRA et ses partenaires sont actuellement confrontés au Togo se situe au niveau de la mise en œuvre durable et efficiente de l’approche et du développement d’une perspective claire d’institutionnalisation. Dans ce sillage, le Togo voudrait apprendre des expériences d’autres pays dans la mise en œuvre de l’approche sur le terrain et dégager les perspectives d’une application durable, qui s’étende au-delà de l’appui de la GIZ, dans le contexte de la dynamique actuelle et des mutations que connaissent les zones rurales.

Le Réseau Sectoriel de développement rural en Afrique (SNRD) de la GIZ et le Working Group Agribusiness and Food Security (ABFS) avec ses membres de toute l’Afrique se consacre à favoriser l’apprentissage et l’échange d’informations. C’est une plate-forme pour discuter des expériences faites par les membres afin de les rendre disponibles à d’autres projets. Apprendre de l’expérience des autres projets peut appuyer la planification de nouvelles initiatives et de projets en cours et doit permettre d’améliorer les résultats, en particulier concernant les capacités commerciales, la gestion des revenus, la nutrition et la sécurité alimentaire. Lors d’une réunion du groupe

de travail ABFS mai 2014, les membres ont décidé de mener cette étude sur les expériences de l’approche des Ecoles d’entrepreneuriat agricole (FBS).

Le Réseau sectoriel Développement rural - Afrique (SNRD) et son Working Group Agribusiness and Food Security (ABFS), dont les membres sont issus de tous les pays d’Afrique, se consacrent à la promotion de l’apprentissage et à l’échange d’informations entre membres. Il s’agit d’une plateforme d’échange d’expériences des membres, qui a pour objectif de mettre ces informations à la disposition d’autres projets. Le fait de s’inspirer de l’expérience d’autres projets aura un impact sur la planification de nouvelles initiatives et permettra d’améliorer les résultats des projets en cours, en particulier en ce qui concerne les capacités entrepreneuriales des producteurs, la production de revenus, la nutrition et la sécurité alimentaire. En mai 2014, lors d’une réunion de du Groupe de travail ABFS, les membres ont décidé d’étudier les expériences de la mise en œuvre de l’approche des écoles d’entrepreneuriat agricole (FBS).

L’approche FBS est une nouvelle méthode destinée aux systèmes de production du cacao (y compris le maïs et le manioc) conçue en 2010, à l’initiative du Projet d’économie cacaoyère durable (SCB) de la GIZ et de partenaires internationaux/locaux du Ghana, du Nigeria, de la Côte d’Ivoire et du Cameroun. L’approche met l’accent sur les capacités entrepreneuriales des petits exploitants, préalable important à la mise en œuvre de stratégies d’investissement et à l’adoption consciente et satisfaisante de techniques améliorées. En effet, le contexte actuel est marqué par un manque de savoir-faire en la matière ce qui constitue une grave lacune pour nombre de programmes de développement). Depuis 2013, le Projet SCB a étendu son approche au-delà du cacao. Dans sa nouvelle dénomination, le Programme régional Économie cacaoyère et agroalimentaire durable des petites exploitations (SSAB) appuie d’autres programmes de la GIZ dans l’adaptation de la FBS à d’autres systèmes de production agricole avec des cultures principales telles que l’anacarde, le coton, le café, le riz et des cultures vivrières complémentaires.

1.2 Objectifs de l'étude

L'étude documente les expériences dans l'application, d'adaptation et de financement de la fourniture de services FBS dans différents pays africains et au niveau des systèmes de production agricole. Sont également étudiés les dispositifs institutionnels, les prestataires de services et les personnes chargées de la mise en œuvre de la FBS. L'étude permettra de documenter les expériences pertinentes et de renforcer l'apprentissage des communautés de FBS. Par ailleurs, elle apparaît comme une contribution au développement des capacités organisationnelles des organisateurs de formations FBS. La sensibilisation à la mise en pratique des enseignements FBS devra être renforcée.

Le principal objectif de l'étude consiste à :

- › donner un aperçu de la mise en pratique des enseignements FBS dans différents contextes ;
- › analyser la structure des coûts et les sources de financement ;
- › évaluer le dispositif institutionnel, en particulier le niveau d'intégration dans la fourniture des services et la durabilité de la fourniture de services FBS ;
- › documenter nos bonnes pratiques tirées des études de cas.

1.3 Méthodologie

Deux consultants internationaux, le maître formateur FBS, M. Rigobert Elarion Mbahé du Cameroun et le consultant allemand, M. Alfons Eiligmänn, qui avaient déjà réalisé deux évaluations de l'approche FBS en 2011 et en 2013, ont été commis pour cette étude. Ceux-ci ont :

- › élaboré trois questionnaires portant sur : a) les expériences de l'introduction de l'approche FBS, b) la structure des coûts et c) les perspectives d'institutionnalisation ;
- › évalué les projets qui appliquent actuellement l'approche FBS ;
- › administré des questionnaires aux personnes ressources chargées de la FBS dans les différents projets ;
- › clarifié les informations reçues par courriel ou via Skype ;
- › évalué les informations fournies par les différents projets ;
- › effectué trois visites sur le terrain, afin de procéder à une évaluation détaillée de quatre études de cas : Togo (ProDRA), Ghana (COCOBOD), Cameroun (MINADER, CamCCUL, diocèses) et Malawi (COMPACI).

Étant donné que certains projets ont des partenaires institutionnels et des systèmes de fourniture de services différents, l'évaluation a été réalisée par le principal partenaire institutionnel. L'élaboration des questionnaires a débuté en décembre 2014 et les visites sur le terrain se sont déroulées entre janvier et février 2015.

2 _ L'approche des Ecoles d'Entrepreneuriat Agricole

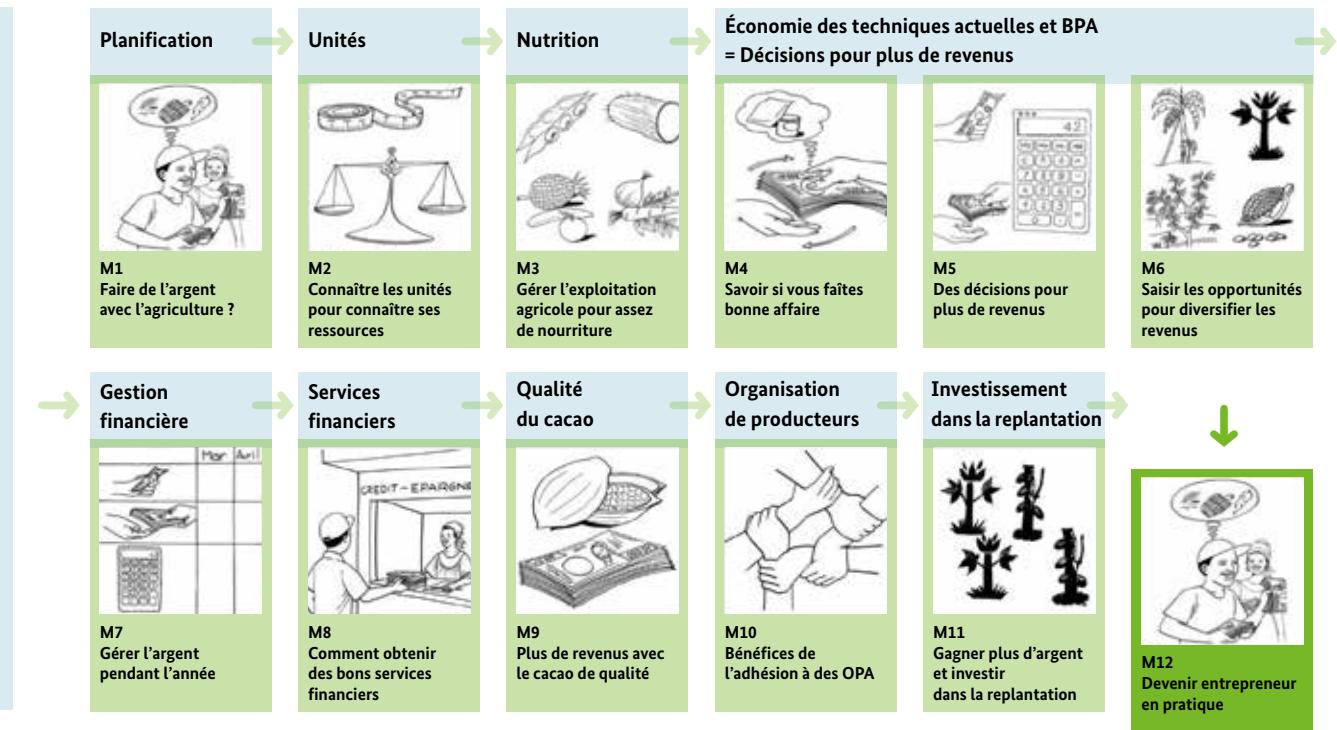
L'approche des Ecoles d'Entrepreneuriat Agricole s'articule autour d'une culture principale et de deux cultures vivrières ; elle comporte 11 ou 12 modules (pour certaines cultures principales, le module concernant la replantation n'est pas important). Le programme de formation concernant les systèmes de production du cacao comprend :

- 1 _ les principes de l'agriculture en tant qu'activité commerciale et de la planification ;
- 2 _ les unités et les mesures pour une gestion rationnelle des exploitations et les investissements ;
- 3 _ les bases de la nutrition humaine et de la gestion des exploitations pour une alimentation suffisante et un régime équilibré ;
- 4 _ les principes économiques d'une culture principale et de deux autres cultures (techniques actuelles et bonnes pratiques agricoles recommandées) ;
- 5 _ la prise de décisions orientées vers le profit, basées sur des analyses des coûts et des avantages de différentes techniques concernant la culture principale et les autres cultures ;

- 6 _ les stratégies de diversification des sources de revenus ;
- 7 _ la gestion financière ;
- 8 _ l'épargne et accès au crédit ;
- 9 _ les avantages d'une production de qualité ;
- 10 _ les avantages de l'adhésion à des organisations agricoles ;
- 11 _ la planification des investissements dans la replantation ;
- 12 _ comment devenir un entrepreneur concrètement.

La figure suivante fournit un aperçu des différents modules de l'approche FBS tels qu'appliqués aux systèmes de production du cacao.

→ Figure 1 | Les douze modules de l'approche FBS



Le curriculum comprend un programme de formation innovant pour les formateurs, les modalités pour la mise en œuvre à grande échelle, ainsi que des outils de suivi et de gestion. La formation est dispensée en cinq matinées successives. Les protocoles d'accompagnement post-formation sont mis en œuvre pour renforcer l'utilisation des outils ainsi que les initiatives des personnes, des groupes et/ou organisations de producteurs formés. L'approche de la formation associe les principes d'apprentissage des adultes (pratique, participatif), les méthodes de vulgarisation agricole et les éléments du développement organisationnel permettant une réflexion personnelle en vue d'un changement d'attitude et de comportement.

Cinq ans après son introduction en 2010, l'approche Farmer Business School est reconnue comme une réussite en tant que nouvelle approche pour la vulgarisation agricole visant à faire évoluer des agriculteurs traditionnels, souvent analphabètes en entrepreneurs qui

gèrent l'exploitation agricole comme une entreprise. L'approche FBS soulève un grand enthousiasme auprès des agriculteurs, des services de vulgarisation et des projets, et dispose d'un fort potentiel pour promouvoir le développement économique en milieu rural, pour améliorer l'appui conseil rural et réduire la pauvreté. Les résultats d'une évaluation menée sur un échantillon prise auprès des 17 050 producteurs formés dans les pays pionniers du programme du cacao durable (Ghana, au Nigéria, au Cameroun et en Côte d'Ivoire) en 2013 démontrent l'efficacité et l'impact des formations FBS :

- Plus de 90% des agriculteurs formés sont très satisfaits et considèrent FBS bonne ou excellente. Beaucoup d'entre eux recommandent le FBS aux voisins et amis ;
- 40-80% des agriculteurs formés utilisent les outils d'entrepreneuriat enseignées telles que calendrier agricole, la mesure de la parcelle des exploitations et une Comptabilité simplifiée ;

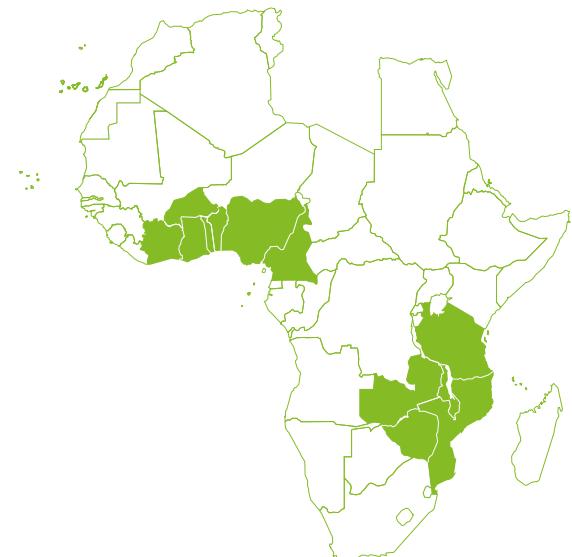
- 40-90% des agriculteurs formés appliquent les bonnes pratiques agricoles (BPA) après la formation. Les résultats sont confirmés par une enquête externe (rapport Dalberg du Cocoa Livelihoods Program) qui stipule que plus de 90% des agriculteurs interrogés au Ghana, le Cameroun et le Nigeria appliquent au moins six meilleures pratiques sur la production de cacao ;
 - Les taux d'adoption élevés de BPA pour la production de cacao, des outils d'entrepreneuriat enseignés et l'amélioration de l'accès aux intrants ont conduit à des rendements nettement plus élevés de cacao. La majorité des producteurs témoignent d'une augmentation de rendement en cacao de plus de 33-50% en moyenne ;
 - Le FBS a également un fort impact sur la diversification des systèmes de production et l'amélioration de la nutrition. La diversification des cultures varie entre 55-95% et comprend une large gamme de spéculations comme les légumes, le maïs, le manioc, la banane plantain, etc., et d'autres activités économiques. L'enquête Dalberg dans le programme Cocoa Livelihoods confirme cela en indiquant que dans certains pays, la dépendance sur les revenus de la production de cacao a diminué de 93% à 69% (Ghana) et de 96% à 76% (Nigeria) en raison de la forte augmentation des revenus non-cacao.
- La pertinence de l'approche de FBS pour améliorer les systèmes de vulgarisation agricole devient une évidence en écoutant les commentaires des services de vulgarisation, les projets et les agriculteurs ayant expérimenté le FBS :
- Le « FBS est un changement de paradigme pour la vulgarisation précédemment axée sur des formations techniques » (Nigéria) ;
 - Le « FBS améliore fortement les taux d'adoption des formations techniques » (Ghana) ;
 - Le « FBS est un «changement de mentalité qui permet de devenir entrepreneur » (Côte d'Ivoire) ;
 - « Si quelqu'un me demande aujourd'hui qui je suis, je me présente comme un entrepreneur agricole. Les gens ne comprennent pas immédiatement ce que cela signifie. Mais je suis très fier de ça » (Togo) ;
 - Le « FBS a permis d'atteindre plus d'agriculteurs dans un court laps de temps que tout autre programme » (Nigeria) ;
 - Le « FBS conduit à une meilleure performance des petites exploitations agricoles grâce à une meilleure planification » (Cameroun) ;
 - « Cet outil a créé une nouvelle dynamique parmi nos agriculteurs. Aujourd'hui, on n'a pas besoin de courir après les agriculteurs. C'est plutôt le contraire. Le FBS est un outil qui s'intègre parfaitement dans notre système d'extension, car il ne comprend pas seulement les aspects techniques, mais les questions économiques ainsi que la gestion des ressources » (Togo) ;
 - « Les agents de vulgarisation nous ont toujours dit d'appliquer des fertilisants. Mais nous ne l'a jamais fait. Maintenant, je comprends que je perds de l'argent en n'utilisant pas d'engrais » (Ghana) ;
 - « Avant nous avons utilisé l'argent de la vente de cacao pour l'achat d'un nouvel écran de télévision, alors qu'il nous restait plus d'argent pour l'achat de l'engrais trois mois plus tard. Maintenant, nous comprenons qu'il faudra économiser l'argent du poste téléviseur pour acheter l'engrais » (Nigeria) ;
 - « Avant, je ne pouvais pas envoyer un enfant à l'école secondaire. Maintenant, deux de mes enfants étudient à l'école secondaire » (Ghana) ;
 - « Sur un total de 34 groupes d'agriculteurs de cajou, formés en 2013/2014 à l'approche FBS, 13 coopératives dynamiques ont été formées de leurs propres initiatives. Ces agriculteurs nous ont dit qu'ils ont été motivés à le faire en raison de la formation de FBS. Aujourd'hui, ces agriculteurs utilisent les avantages de leurs coopératives, comme le stockage et la vente groupée pour de meilleurs prix » (Togo).

3 _ Aperçu de la mise en œuvre de l'approche FBS en Afrique

3.1 Projets appliquant l'approche FBS

L'approche FBS a connu une expansion rapide. Deux ans seulement après son introduction en 2010, l'approche FBS était déjà adaptée au coton, au riz, à l'anacarde, au sésame et aux produits horticoles en 2012. Depuis lors, chaque année a connu des adaptations à de nouvelles cultures. Depuis janvier 2015, le matériel FBS est disponible pour douze systèmes de production différents. Le tableau chronologique suivant résume l'introduction des formations FBS en fonction des cultures et des pays. De nouvelles mises en œuvre sont en actuellement en cours de préparation.

→ Figure 2 | Pays mettant en œuvre l'approche FBS



→ Tableau 1 | Chronologie de la mise en œuvre de l'approche FBS

Produit principal	2010 ¹	2011	2012	2013	2014	2015
Cacao	GH, CI, CM, NG			TG		
Coton			GH, BJ, BF, CI, CM, MW	ZM, MZ	TG	
Riz			BJ		BF, NG	TZ
Anacarde			BJ	TG		
Café				TG		
Sésame			ZW			
Horticulture			ZW			
Patate				ZW		
Arachide				ZW		
Mangue				GH		
Huile de palme					GH	
Tomate						NG

Cinq ans après sa première application à la culture du cacao au Ghana, au Nigeria, en Côte d'Ivoire et au Cameroun en 2010, l'approche FBS est mise en œuvre dans douze africaines. Les formations FBS continuent dans tous les pays. Le matériel de formation FBS conçu pour les douze cultures principales, y compris le calcul de marges brutes pour sept autres produits secondaires, constitue un avantage important pour

tout nouveau projet envisageant de mettre en œuvre l'approche FBS. D'autres nouvelles adaptations sont actuellement en préparation. FBS s'est étendue bien au-delà des systèmes de production de cacao. Aussi pour d'autres cultures, des expériences comment appliquer FBS sont aussi disponible depuis deux à trois ans et peuvent être comparé et évalué.

1 L'année indique le début de la mise en œuvre de l'approche FBS

En février 2015, 393.874 agriculteurs, au total, ont été formés à l'approche FBS par les partenaires de huit différents projets de la GIZ. Ce qui signifie que dans les jours à venir, l'approche FBS aura franchi le cap de 400.000 agriculteurs formés. Le programme SSAB (266.056 agriculteurs formés, 26 % des femmes) représente toujours

deux tiers des résultats, mais un plus grand nombre d'agriculteurs ont aussi été formés par des projets qui ont commencé la mise en œuvre l'approche FBS en 2012 (COMPACI, ProAGRI et AISP). Au Burkina Faso, par contre, ce n'est que l'année dernière que les premières formations ont été organisées par le PDA.

→ Tableau 2 | Aperçu des projets FBS et des agriculteurs formés

Projet	Pays	Produits principaux	Produits secondaires	Agriculteurs formés
SSAB	Ghana, Nigeria, Côte d'Ivoire, Cameroun	Cacao, riz, coton, tomate	maïs, manioc, niébé, pistache, maïs, soja	266.056
COMPACI	Malawi, Zambie, Mozambique, Bénin, Côte d'Ivoire, Burkina Faso, Ghana, Cameroun	Coton	maïs, arachides	90.917
PRODRA	Togo	Café, cacao, anacarde, coton	maïs, manioc, soja, niébé	3.204
PROAGRI	Bénin	Riz, coton, anacarde	soja, maïs	13.593 ²
AISP	Zimbabwe	Patate, sésame, arachides, produits horticoles	maïs, arachides	15.000
CARI ³	Nigeria, Burkina Faso, Ghana, Tanzanie	Riz	niébé, pistache	1.740
MOAP	Ghana	Cacao, huile de palme, mangue	piment, maïs, manioc	4.000
PDA	Burkina Faso	Riz	tomate, oignon	340
			Total	393.874⁴

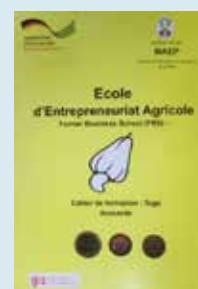
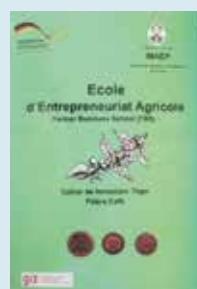
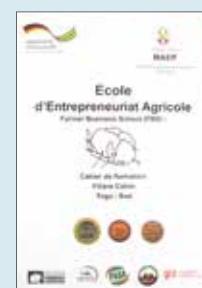
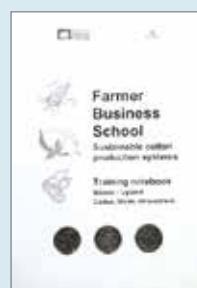
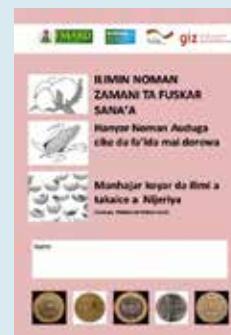
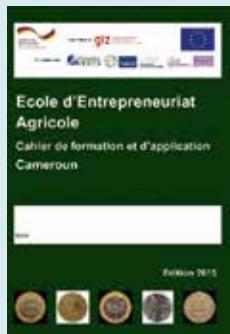
SSAB : Sustainable Smallholder Agri-Business Programme ; **COMPACI** : Competitive African Cotton Initiative ; **ProDRA** : Programme pour le Développement Rural et l'Agriculture ; **ProAGRI** : Programme Promotion de l'Agriculture ; **AISP** : Agricultural Input Supply Programme ; **CARI** : Competitive African Rice Initiative ; **MOAP** : Market-Oriented Agriculture Programme ; **PDA** : Programme du Développement de l'Agriculture

² 20.274 producteurs de coton supplémentaires ont été formés à l'approche FBS, avec l'appui du COMPACI et comptabilisés dans les chiffres du COMPACI.

³ Pas encore au Ghana ; lancement en Tanzanie en mai 2015

⁴ 976 agriculteurs formés dans le cadre du programme iMPACT sont doublement comptabilisés pour les programmes SSAB et MOAP. Le total est par conséquent réduit par ce nombre.

Tous les projets ci-dessus utilisent un matériel adapté à partir du matériel original destiné aux systèmes de productions du cacao, avec l'appui du SSAB et du COMPACI.



Le MOAP constitue un cas spécial, dans lequel le matériel comprend des modules additionnels de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et d'autres sources. L'on se pose la question de savoir si le matériel de MOAP est un produit autonome ou une déviation de l'approche « originale ». Vu que le matériel est inspiré largement de l'approche FBS « d'origine », qu'il en porte même le nom, que ses formateurs ont été formés par des formateurs FBS et que certains agriculteurs formés sont recensés à la fois par le SSAB et le MOAP, il est considéré comme faisant partie de l'approche FBS générique et, par conséquent, fait partie de la présente étude.

Dans la majorité des projets, en moyenne 20 à 44 pour cent des agriculteurs formés sont des femmes. Le pourcentage de femmes formées dépend du système agricole, du pays et du niveau de prédominance des hommes ou des femmes dans l'exploitation de la culture principale. Le pourcentage le plus bas de femmes formées à l'approche FBS est de 12 % pour les producteurs de cacao en Côte d'Ivoire, du fait de l'accent mis sur les coopératives dirigées par des hommes. Il est intéressant de noter que dans les deux cas, les femmes constituent la majorité des agriculteurs formés l'approche FBS. C'est le cas des riziculteurs formés l'approche FBS au Nigeria où 58 % sont

des femmes. Au Zimbabwe également, la majorité des agriculteurs formés l'approche FBS sont des femmes (plus de 60 %).

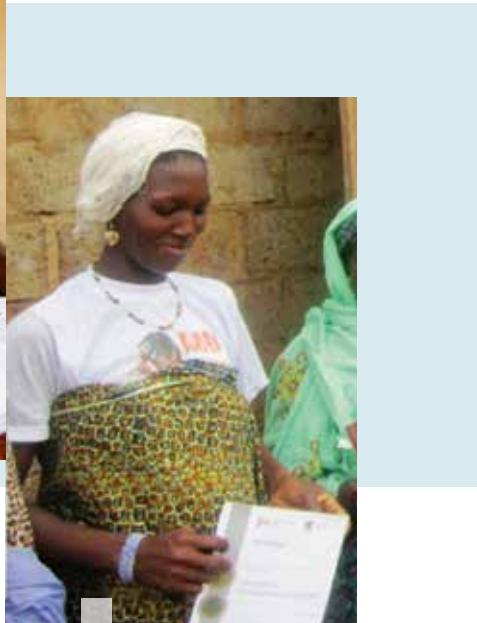
En fonction des pays, le taux d'alphabétisation des bénéficiaires de l'approche FBS connaît des fortunes diverses. Les indices du taux d'alphabétisation ne vont que de 90 % à 13 %. Il existe des cas exceptionnels dans certaines zones où le taux d'alphabétisation est même inférieur à 5 %. Les femmes sont particulièrement concernées lorsqu'il s'agit de faibles taux d'alphabétisation. Il est donc important que la formation soit dispensée dans la langue locale, alors que les documents imprimés sont rédigés en anglais, en français ou en portugais. Pour des raisons de compatibilité culturelle et de sécurité au nord du Nigeria, le SSAB a conçu le premier manuel en langue haoussa pour les systèmes de production du coton et de la tomate.

Trois nouveaux projets envisagent de mettre en œuvre l'approche FBS dans les prochains mois. Il s'agit de :

➤ PROFIAB (Côte d'Ivoire), un programme bilatéral de la coopération technique Allemagne-Côte d'Ivoire, envisage de former 10.000 producteurs d'huile de palme à l'approche FBS. Les formations pilotes débuteront dès le mois de mars 2015.



Calculs pendant la pause,
Ghana



Elle reçoit le 1^{er} certificat de
sa vie, Côte d'Ivoire

- PRO-PLANTEURS (Côte d'Ivoire), un projet conçu par *German Initiative on Sustainable Cocoa* (GISCO), envisage de former 20.000 producteurs de cacao avec un accent mis sur les jeunes agriculteurs et les femmes. Les activités du projet devraient démarrer début 2015.
- Le *Food Security and Development of Agriculture Markets Programme* (programme pour la sécurité alimentaire et le développement de marchés agricoles), au Soudan du Sud, vise la formation de 3.000 petits exploitants qui cultivent principalement le maïs, le sorgho, les arachides et les haricots. Le programme utilise le matériel conçu par le programme AISP et qui sera adapté au contexte du Soudan du Sud. L'adaptation du matériel débutera en mars, les premières formations pilotes sont prévues pour le mois de juin. Le programme vise à associer l'approche FBS aux formations des champs-écoles.
- Le module pays pour le Cameroun du Programme Global : Centres d'innovation pour l'Agriculture et le Secteur alimentaire va mettre en œuvre l'approche FBS en partenariat avec le SSAB pour la production de la pomme de terre, du poulet, et de l'oignon.

Ainsi, au moins quatre nouveaux projets envisagent de mettre en œuvre l'approche FBS cette année avec pour objectif de former plus de 30 000 agriculteurs. Il importe de noter que le programme au Soudan du Sud va néanmoins démarrer l'adaptation du matériel FBS, non pas à partir de la version « originale » du programme, mais plutôt à partir du matériel de « deuxième génération » conçu par le programme AISP au Zimbabwe.

Il existe plusieurs projets mettant actuellement en œuvre l'approche FBS, qui envisagent de concevoir un matériel de formation pour des cultures principales supplémentaires. Pour les cultures suivantes, le matériel de formation en FBS sera bientôt disponible :

- soja (SSAB) ;
- pomme de terre, poulet, oignons (SSAB & Centres d'innovation du Programme global) ;
- ananas (ProDRA) ;
- sésame, manioc (PDA) ;
- agrumes, ananas (MOAP).



Femmes assumant le rôle de points focaux à Katsina, Nigeria

3.2 Partenaires institutionnels des projets FBS

Pour l'organisation des formations FBS, les projets collaborent avec les services de vulgarisation des ministères chargés de l'Agriculture, le secteur parapublic et les organisations d'agriculteurs, les établissements de microfinance, les ONG, les sociétés privées et d'autres organisations.

La majorité de projets de la GIZ ont une structure de partenariat diversifiée, toutefois, les services publics de vulgarisation demeurent les partenaires préférés. Les partenaires du programme SSAB sont des entreprises publiques, parapubliques ou privées, des institutions financières, des diocèses et d'autres organisations, tandis que ProAGRI au Bénin travaille principalement avec les services gouvernementaux de vulgarisation.

→ Tableau 3 | Partenaires institutionnels des projets FBS

Projet	Partenaires institutionnels				
	Ministère/ service public de vulgarisation	Secteur parapublic et organisation d'agriculteurs	Société privée	Établissement de microfinance et institution financière	ONG et autres organisations
SSAB	FMARD Nigeria, MINADER Cameroun, Ministère de Commerce Cameroun, MINAGRI Côte d'Ivoire	COCOBOD, Office National Café et Cacao Cameroun, Conseil Interprofessionnel du Café et Cacao	Mondelez, Touton, Olam, Blommer, ECOM-Zamacom, WACOT, Armajaro	MIFED, CamCCUL Cameroun, NIRSL Nigeria	Diocèses Obala, Ebolowa et Sangmélima au Cameroun
COMPACI	MAEP Bénin		SECO, Wienco, NWK Agri Services		
ProDRA	CAT (Institut de Conseil Appui Technique) et MAEP Togo	Partenaires supplémentaires : Syndicats et fédérations de producteurs	Société cotonnière parapublique		
ProAGRI	MAEP Bénin				
AISP	Département des services techniques et de vulgarisation agricole (AGRITEX)		Sociétés privées		
CARI	Services de vulgarisation du gouvernement	Organisations parapubliques	Sociétés privées		
MOAP	Education, Formations, Techniques professionnelles Agricole (EFTPA)		MPACT -Cocoa et Mars Inc. DPP – Huile de palme		
PDA	Direction générale de la promotion de l'économie rurale (DGPER)	Union nationale des producteurs de riz, Comité interprofessionnel du Riz	RMG Sahel Farming	Caisse populaire et Coris Bank	JICA

COMPACI, pour sa part, ne travaille qu'avec des sociétés privées en Zambie, au Ghana et en Côte d'Ivoire.

Un projet a mis en évidence que la diversification de la structure de partenariat conduit à une concurrence dans les domaines de la sensibilisation, de la qualité

et de l'innovation et permet de mobiliser des cofinancements supplémentaires. Un autre projet a relevé l'intérêt particulier des sociétés privées pour les formations FBS. L'approche FBS au Togo a été introduite à la demande expresse du ministère togolais de l'Agriculture (MAEP).

4 _ Expériences de l'introduction et de la mise en œuvre de l'approche FBS

4.1 Le processus d'adaptation

En général, les projets peuvent adapter le matériel de formation et introduire l'approche FBS en quelques mois. Après l'introduction de l'approche FBS dans le cadre du SCB en 2010, le temps nécessaire à l'adaptation du matériel de formation, pour la majorité des autres projets, se situait entre un et trois mois, et deux semaines à trois mois étaient nécessaires à l'organisation des premières sessions de formation. L'adaptation du matériel de formation requiert une bonne compréhension du curriculum et du processus de mobilisation des ressources, mais également le choix des moyens de diffusion et de collecte de données. L'adaptation nécessite enfin un appui en matière d'analyses économiques et à l'adaptation technique du matériel. Les projets ont largement bénéficié de l'appui du SSAB et du COMPA-Cl. Puisque le SCB avait effectué les travaux initiaux, il était plus judicieux que les matériaux disponibles soient adaptés en fonction des besoins spécifiques des autres projets. Globalement, aucun problème technique majeur ne s'est posé pendant l'adaptation du matériel. Dans certains projets, des volets ont été ajoutés, à l'exemple de la sensibilisation au VIH dans le cadre du ProDRA.

Toutefois, dans le cadre de certains projets, l'introduction de l'approche FBS s'est révélée plutôt complexe. Le problème se situe notamment au niveau des organigrammes des partenaires institutionnels et du cofinancement des formations en FBS par des partenaires n'ayant pas prévu

de ligne budgétaire à cet effet. Le temps et l'énergie nécessaires pour mener les discussions, convaincre toutes les parties concernées et s'accorder sur les détails de mise en œuvre de l'initiative avaient été sous-estimés. « *Au Togo, le défi n'était pas d'imposer des calculs financiers ou des recommandations techniques issus d'autres contextes, mais d'adapter les matériaux de formation aux réalités du pays. C'est ainsi que le manuel de formation a été examiné et validé par les comités locaux, en collaboration avec les services de vulgarisation, les chercheurs et les représentants des agriculteurs.* » (ProDRA). Les moyens logistiques nécessaires à la production et à la distribution du matériel, ainsi qu'à l'organisation des formations font également défaut.

Dans l'ensemble, trois mois de préparation semblent réalistes pour qu'un projet introduise rapidement l'approche FBS. Au départ, il faut du temps pour susciter l'adhésion du partenaire (institutions gouvernementales ou secteur privé), mais aussi pour rassembler les ressources utiles à la préparation du matériel et à l'introduction de l'approche. Même si le concept de FBS est déjà attractif, nombre de détails doivent être mis au point, à l'instar du choix des cultures secondaires ou de l'inclusion de certains modules de formation. Un projet a recommandé la préparation de vidéos avec les témoignages de partenaires et des agriculteurs ayant enregistré des succès importants grâce à l'approche du FBS, de sorte que cette expérience soit exploitée dans d'autres projets ayant prévu l'introduction de cette approche.



Chaque participant(e) reçoit son matériel de formation pour en prendre connaissance après la FBS.



FBS dans la province de Masvingo au Zimbabwe : réflexion sur les budgets des cultures.

→ Tableau 4 | Le processus d'adaptation à l'introduction du FBS

Etapes	Remarques
Adaptation du matériel de formation	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Temps nécessaire : un à trois mois ; ➢ Les projets trouvent plutôt approprié d'adapter le matériel disponible. En général, aucun problème majeur n'a été rencontré lors de l'adaptation du matériel ; ➢ Le principal défi mentionné par les projets: Réduction des messages écrits par des illustrations pour les utilisateurs faiblement alphabétisés
Planification des premières formations	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Temps nécessaire: Deux semaines à trois mois ; ➢ Le temps et les efforts nécessaires pour la discussion, à convaincre toutes les parties concernées, un accord sur les détails de mise en œuvre, etc. ont parfois été sous-estimés.

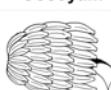
Le principal défi exprimé par trois projets au Burkina Faso, le Bénin et la Côte d'Ivoire est l'utilisation du matériel par des personnes analphabètes. Plus illustrations ont été nécessaires pour ce groupe cible et ont été introduites par certains projets. Ces illustrations ont été plus tard aussi intégrées pour une utilisation dans le Ghana, le Nigeria, le Cameroun et la Côte d'Ivoire. Échange d'informations entre les projets pour l'optimisation du matériel a été utile. La réduction de messages écrits en faveur des illustrations améliore la facilité de compréhension des messages clés. Trois projets ont explicitement mentionnés les innovations/ améliorations du matériel à cet égard. En général, cela semble être un problème dans de nombreuses situations, sauf dans un pays comme le Zimbabwe et le Malawi, où le niveau d'alphabétisation élevé signifiait que certains contenus ont été considérés comme étant trop simple. En conclusion, on peut affirmer que le matériel FBS a l'avantage qu'il peut être adapté aux milieux d'alphabétisation et d'éducation très différents.

Selon le niveau de production ou de rendement et la zone du projet, l'accent est plus ou moins mis sur le matériel bien développé et l'introduction de bonnes pratiques agricoles. Quelques projets mentionnent que le matériel est constamment renouvelé et amélioré pour mieux répondre aux besoins des agriculteurs.

S'agissant du matériel de formation utilisé, les affiches imprimées ont été utilisées dans deux projets uniquement, le papier kraft a été utilisé dans deux projets tandis que tous ces outils ont été mis à contribution dans 4 projets, à des fins de visualisation. Le papier kraft est économique pour de petites activités de vulgarisation auprès des apprenants. C'est ainsi que, pour un certain nombre de projets, cet outil a été utilisé en phase initiale et remplacé ensuite par des affiches. Un participant a observé que «la préparation individuelle des papiers était très difficile et coûteuse». Néanmoins, pour certains projets, la préférence du papier kraft a été maintenue. Les promoteurs affirment, à ce sujet, que pendant les formations, les agriculteurs peuvent produire leurs propres affiches sur cet outil.

S'agissant de l'utilisation des affiches, certaines dimensions sont semblent trop réduites. Cependant, des affiches plus larges sont parfois trop coûteuses, même si les frais d'impression baissent avec l'augmentation du nombre de copies. Néanmoins, les affiches sont pratiques et facilitent le travail des formateurs.

Le programme SSAB a relevé qu'il faut du temps pour obtenir des images et discuter suffisamment avec les illustrateurs. Des connaissances de pointe sur les logiciels MS Word et MS Excel ainsi que sur la manipulation de l'image sont incontournables. Il en est de même de l'utilisation de logiciels et de matériels informatiques de pointe, par exemple Microsoft Publisher et un ordinateur capable de produire des affiches de grande taille.

These products provide us with energy and physical strength to work and to grow		These products provide us with physical strength and mental force	
			
Cassava	Yam	Beans	Poultry
			
Cocoyam	Sweet potato	Groundnut	Meat
			
Plantain	Maize	Eggs	Fish
Oils give us energy and make meals tasty	Fruits give us energy (sugar) and health	Vegetables give us health and make meals tasty	Clean drinking water gives us health
			
			

Affiche imprimée sur les types alimentaires



Calcul de pertes de bénéfices, Katsina, au Nigeria

4.2 Organisation des formations FBS

L'organisation des formations FBS varie en fonction du projet. Dans le programme SSAB par exemple, les formations FBS ciblent les coopératives, les groupes d'agriculteurs et les membres des institutions de micro-finance elles-mêmes partenaires d'autres organisations et/ou d'autres entreprises. Ceci offre des opportunités aux entreprises, améliore le dialogue avec et entre les villages, les coopératives et les responsables des groupes. Seuls les formateurs FBS qualifiés ayant suivi une formation de formateurs et ayant organisée en équipe plusieurs séances de formation sous supervision, sont habilités à former les agriculteurs en FBS. Au départ, tous les formateurs FBS travaillent sous la supervision de maîtres formateurs nationaux ; ils sont ensuite supervisés par la GIZ et les superviseurs partenaires.

Dans le projet COMPACI, les principaux partenaires sont des entreprises du secteur privé qui choisissent leurs domaines d'intervention (généralement ceux qui

sont nécessaires à d'autres opérations d'amélioration de la stratégie de l'entreprise). Les agents de vulgarisation et les formateurs FBS procèdent au choix des villages et en informent les agriculteurs. Parfois, les agriculteurs sont contactés par les chefs de communauté. 30 agriculteurs peuvent prendre part à une session de formation. Les taux de désistement sont négligeables. Les agriculteurs n'ayant pas signé un contrat avec l'entreprise privée peuvent également prendre part aux formations FBS. Parfois, le taux de participation augmente après le premier jour, puisque les agriculteurs informent leurs pairs de la formation et de son utilité.

Le Togo a la particularité de disposer de formateurs et de cadres d'appui impliqués dans les formations FBS. Les cadres d'appui doivent organiser les formations, sensibiliser et mobiliser les producteurs, soutenir les moniteurs durant la formation et les producteurs pendant la mise en pratique des connaissances et des compétences nouvellement acquises. Les cadres d'appui sont placés sous l'autorité des formateurs.

Dans le projet ProAgri, les formations sont organisées par le projet, avec l'appui des partenaires consultants. Les chefs de centres communautaires de développement agricole procèdent au choix des groupes de formation, en collaboration avec les organisations sectorielles et les coopératives. Dans les villages et coopératives identifiés, les formateurs sont chargés de mobiliser les producteurs.

Dans le projet AISP, la formation des formateurs suit une approche en cascade. Ainsi, les maîtres formateurs sont formés à la fois par le personnel de la GIZ et les spécialistes du département AGRITEX. Ces maîtres formateurs, à leur tour, forment les agents de vulgarisation sur le terrain. Ceux-ci forment enfin les groupes d'agriculteurs de leur zone d'intervention. Le choix des groupes est effectué par les agents de vulgarisation sur la base des demandes formulées par les groupes et sur la base de l'évaluation de la capacité des groupes à faire bon usage des enseignements de la formation (on parle, dans ce cas, d'évaluation de la maturité de la coopérative).

Les producteurs participants au projet CARI se sont déjà organisés en groupes (coopératives de 30 membres chacune), selon le programme d'appui aux petits producteurs de riz mis sur pied par le CARI et mis en œuvre par ces partenaires.

Les formations relatives à la chaîne de valeur du cacao, dans le cadre du projet MOAP-iMPACT, étaient organisées par collectivité agricole. En prélude à la formation, des facilitateurs communautaires dressaient une liste d'agriculteurs ayant manifesté un intérêt pour la formation. Ces facilitateurs choisissaient ensuite les agriculteurs en fonction de leur âge et de leur disponibilité. Les septuagénaires et les illettrés étaient encouragés à proposer d'autres personnes (pour le projet MOAP). À l'avenir, les critères de sélection iront au-delà de l'intérêt manifesté et seront plus restrictifs. Les facteurs tels l'âge, la superficie de l'exploitation agricole, la volonté d'appliquer les nouvelles connaissances acquises (par exemple, la consignation de données dans des cahiers d'application) seront pris en compte. Pour la chaîne de valeur huile de palme, l'entreprise privée a mis sur pied un programme d'appui aux petits planteurs. Seuls les agriculteurs qui participent à ce programme peuvent suivre la formation. Le programme compte 25 à 30 membres par groupe. En amont du processus, deux facilitateurs communautaires suivent une formation initiale leur permettant de soutenir l'organisation des formations en communauté.

Ces formations se déroulent souvent sur les lieux de production, à proximité des bénéficiaires. Les services de vulgarisation doivent identifier les sites de production appropriés pour la formation. Le tableau ci-dessous présente une synthèse des informations fournies par divers projets concernant l'organisation des formations FBS.

→ Tableau 5 | Organisation des formations FBS et choix des groupes d'agriculteurs

Projet	Organisation des formations FBS
SSAB	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les formations FBS visent les cibles suivantes (i) Coopératives servies par d'autres partenaires (formation aux BPA sur le cacao, renforcement de la coopération), (ii) Groupes d'agriculteurs approvisionnant les entreprises, (iii) Membres des institutions de microfinance, (iv) Ouverture de domaines d'intervention pour les entreprises, par exemple, le développement des groupes au Nigeria, (v) Dialogue avec les villages/coopératives/ responsables de groupes, (vi) Programmes de développement socio-économique des diocèses. ➤ La formation en FBS se déroule dans le village. La collectivité choisit le lieu de la formation après la première visite du formateur. ➤ 11 maîtres formateurs nationaux (trois consultants externes sur quatre et sept maîtres formateurs issus des institutions partenaires du SSAB), 83 superviseurs, 548 formateurs, 266 056 agriculteurs formés.
COMPACI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les principaux partenaires du projet COMPACI sont des entreprises du secteur privé qui choisissent leurs domaines d'intervention (généralement ceux qui sont nécessaires à d'autres opérations d'amélioration de la stratégie de l'entreprise). Les agents de vulgarisation et les formateurs FBS procèdent au choix des villages et en informent les agriculteurs. Parfois, les agriculteurs sont contactés par le canal des chefs de communautés. ➤ Chaque formation est prévue pour un maximum de 25 agriculteurs. Parfois, le taux de participation augmente après le premier jour, puisque les agriculteurs informent leurs pairs de l'utilité de la formation. ➤ Le COMPACI a eu recours aux moniteurs principaux du SSAB pour la formation de quelque 524 moniteurs FBS issus de divers pays. Un formateur autodidacte mozambicain a atteint un niveau suffisamment avancé et pourrait devenir un maître formateur prochainement.

Projet	Organisation des formations FBS
PRODRA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les cadres d'appui organisent la formation/sensibilisation et la mobilisation des producteurs, soutenir les moniteurs durant la formation, collecter les données et aider les producteurs à mettre en pratique les enseignements après formation. Les cadres d'appui sont placés sous l'autorité des formateurs. ➤ Pendant les formations FBS, la plupart des 30 agriculteurs de chaque groupe ne sont pas membres des organisations de producteurs. Toutefois, un ou deux agriculteurs organisés sont parfois impliqués dans la formation, afin d'aider à nouer des contacts en vue de l'organisation rapide d'autres formations. ➤ Un maître formateur de Côte d'Ivoire (issu du pool SSAB) a assuré la formation de 72 formateurs (18 par culture) dont 12 sont opérationnels. 90 cadres d'appui ont suivi deux jours de formation FBS. Cependant, ils bénéficient également de formations de cinq jours. Deux des formateurs sont censés devenir des maîtres formateurs prochainement.
PROAGRI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les formations sont organisées par le ProAgri, avec l'appui des partenaires du programme. Les chefs de centres communautaires de développement agricole choisissent des groupes de formation, en collaboration avec les organisations sectorielles et les coopératives. Les formateurs doivent mobiliser les producteurs dans les villages et les coopératives identifiés. ➤ Aucun maître formateur national, 118 formateurs formés, tous les agents de vulgarisation communautaire (199) formés à l'approche FBS.
AISP	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Approche de FdF organisée en cascade : 5 spécialistes FBS issus de la GIZ ou du département AGRITEX ont été formés avec l'appui du SSAB. Les 5 spécialistes ont formé 60 superviseurs/maîtres formateurs du département AGRITEX qui, à leur tour, ont formé 700 agents de vulgarisation sur le terrain. Ces derniers ont, quant à eux, assuré la formation de groupes d'agriculteurs dans leurs secteurs d'intervention. ➤ Le choix des groupes est effectué par des agents de vulgarisation sur la base des demandes formulées par les groupes et sur la base de l'évaluation de la capacité des groupes à faire bon usage des enseignements de la formation (on parle, dans ce cas, d'évaluation de la maturité de la coopérative). ➤ Cinq spécialistes FBS, 60 superviseurs/maîtres formateurs, 700 formateurs et 30 000 agriculteurs seront formés dans le cadre du projet. Théoriquement les 700 formateurs encadreront 210 000 agriculteurs.
CARI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les participants sont déjà organisés en groupes (coopératives de 30 membres chacune), dans le cadre du programme CARI d'aide aux petits producteurs de riz, mis en œuvre par ces partenaires. 334 coopératives bénéficieront de cette initiative.
MOAP	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les formations sont organisées pour les producteurs. ➤ Des facilitateurs communautaires dressent une liste d'agriculteurs ayant manifesté un intérêt pour la formation. ➤ Les agriculteurs sont choisis en fonction de leur âge et de leur disponibilité. Les septuagénaires et les illettrés sont normalement encouragés à proposer d'autres personnes. ➤ Les critères de sélection des participants iront au-delà de l'intérêt manifesté et seront plus restrictifs. L'accent est mis sur les facteurs tels l'âge, la superficie de l'exploitation agricole, la vérification de la volonté d'appliquer les connaissances nouvellement acquises (dans ce cas, fourniture des registres de consignation des données auparavant reçus). ➤ L'entreprise privée a mis sur pied un programme d'appui aux petits producteurs d'huile de palme. Tous les participants à ce programme ont pris part à la formation. En d'autres termes, la participation à ce programme de formation était un critère de sélection. ➤ Le programme compte 25 à 30 membres par groupe. En amont du processus, deux facilitateurs communautaires ont suivi une formation leur permettant de soutenir l'organisation des formations en communauté. ➤ Deux formateurs (membres du programme iMPACT) et formés par des maîtres formateurs du SSAB, 14 formateurs dans les trois régions.
PDA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ces formations se déroulent souvent sur les lieux de production proches des bénéficiaires. Les services de vulgarisation identifient les sites de production appropriés. ➤ Initiation assurée par un maître formateur camerounais issu du SSAB et deux consultants nationaux, 47 formateurs FBS formés, trois superviseurs et quatre conseillers au projet.

Tous les projets ont développé leurs capacités de formateurs, grâce à l'action d'un petit groupe de maîtres formateurs issus du SSAB. Au Togo, la formation des formateurs s'est déroulée en trois étapes :

- un atelier de formation des formateurs assuré par un maître formateur FBS issu du SSAB ;
- une formation FBS assurée conjointement par trois formateurs nouvellement qualifiés, sous la supervision d'un maître formateur ;
- une formation FBS assurée conjointement par deux formateurs nouvellement qualifiés, sous la supervision d'un maître formateur.

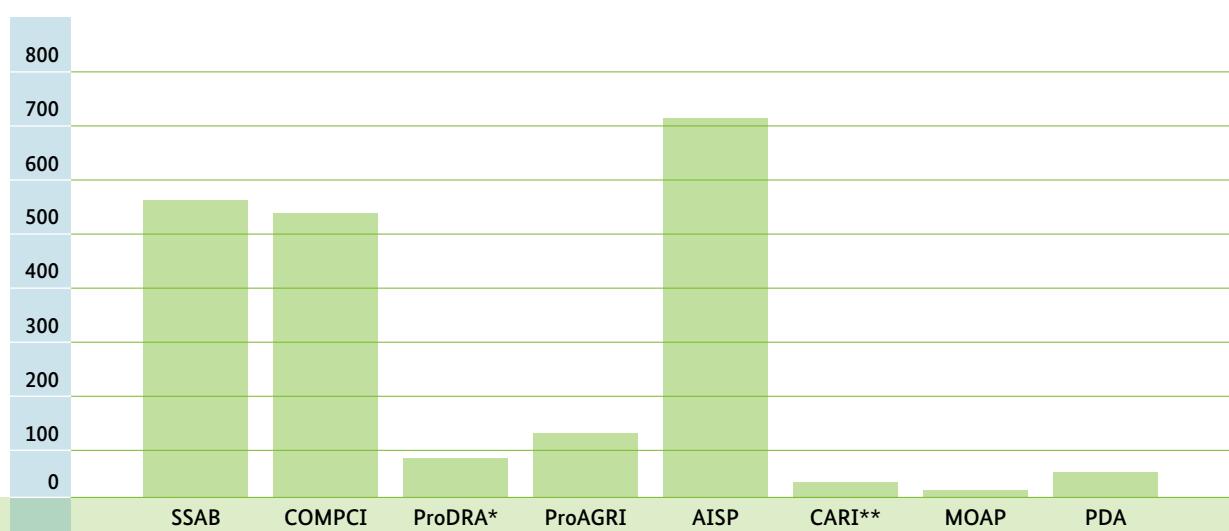
Au terme de la formation des formateurs et des deux formations pilotes, le nouveau formateur FBS est supposé avoir acquis des compétences de base. Cependant, il doit encore organiser trois autres sessions de formation, conjointement avec un collègue. Ce système a été élaboré par le SSAB. Pour les projets MAEP et ProDRA, on recherche actuellement les critères d'accréditation officielle ou d'attribution du statut de « formateur FBS certifié » et l'on envisage des discussions à ce sujet avec les promoteurs du projet SSAB. Les formateurs FBS camerounais ont été certifiés en 2014. Les critères d'accréditation comprenaient le nombre de formations assurées, la qualité de la formation et l'évaluation de son impact auprès des groupes de FBS. Un minimum de 20 formations FBS dispensées en situation réelle (un formateur pour un groupe) était requis des candidats.

À l'évaluation du niveau de renforcement des capacités des formateurs FBS réguliers, des différences principales émergent :

- Le nombre impressionnant de formateurs FBS formés dans le cadre du SSAB, du COMPACI et de l'AISP, p.ex., la qualification de tous les vulgarisateurs du Ghana Cocoa Board comme formateurs FBS pour répondre aux besoins d'environ 800.000 producteurs de cacao, la formation de 90.000 producteurs de coton et la formation de 700 agents de vulgarisation devant intervenir auprès de 210.000 agriculteurs au Zimbabwe.
- Dans le cadre du CARI, 29 formateurs FBS ont récemment été formés, et doivent prendre en charge 10.000 agriculteurs au total.
- Le ProDRA a appuyé la formation de 3.000 agriculteurs avec, initialement, 72 formateurs. Le projet a été poursuivi avec les douze meilleurs formateurs de ce groupe.
- Dans quelques cas, on observe un écart significatif entre les effectifs de formateurs FBS qualifiés et ceux des formateurs actifs sur le terrain.

Au total, 2.052 personnes ont reçu une formation de formateur FBS. Ces diverses approches du choix du nombre de formateurs par rapport aux cibles peuvent aider à mieux orienter les projets à venir.

→ Figure 3 | Formateurs qualifiés par projet



* 72, dont 12 opérationnels ; ** 29, dont 25 opérationnels

Pour la majorité des projets, les formateurs FBS doivent mener leurs principales activités de vulgarisation (ou d'autres activités), les formations en FBS ne constituant alors que des activités supplémentaires. Ce double rôle des formateurs pose parfois des problèmes aux organisateurs de formations, vu que les formateurs peuvent être appelés à mener d'autres activités à tout moment. Dans certains cas, on observe un écart significatif entre les effectifs de formateurs FBS formés et les effectifs des formateurs véritablement opérationnels.

Dans le cas du COMPACI, les services de formateurs sont exclusivement contractualisés pour l'organisation des formations dans certains pays (au Ghana et en Zambie). Ces différences expliquent l'importante disparité observée dans le nombre annuel de formations assurées par chaque formateur :

- Ainsi, annuellement, le COMPACI en Côte d'Ivoire le ProDRA et le ProAGRI totalisent un effectif de quatre à huit formations.
- Le SSAB totalise 11 à 22 formations par formateur.
- Le COMPACI totalise 30 à 36 formations au Ghana et en Zambie.

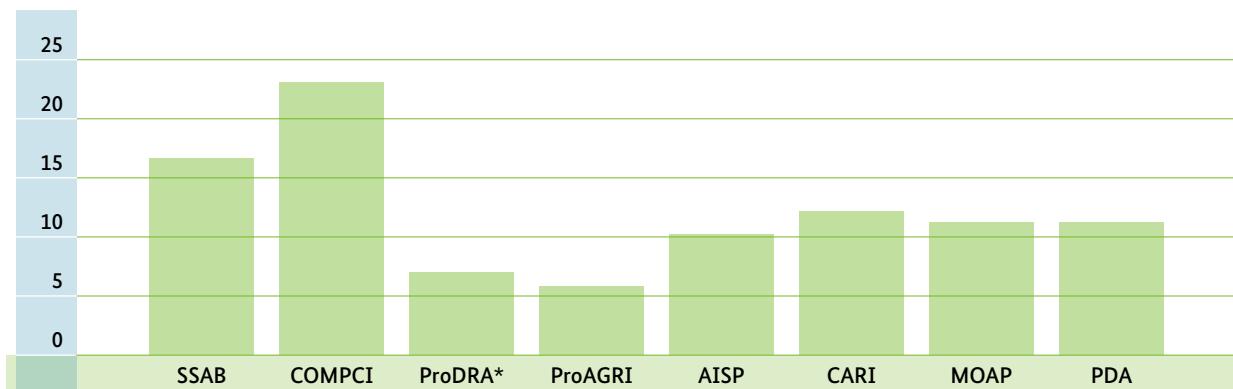
Pour le COMPACI en Côte d'Ivoire et au Ghana respectivement, on enregistre 4 à 36 formations par an et par formateur. Ces chiffres correspondent, annuellement, à une formation de 100 à 900 agriculteurs par formateur.

En moyenne, chaque formateur organise onze formations par an, pour environ 275 participants.

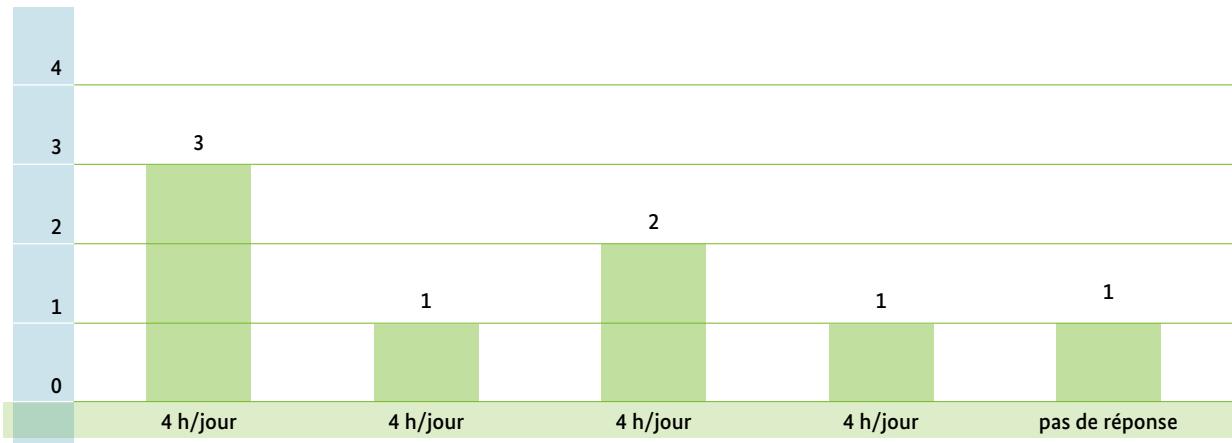
Le terme « maître formateur » est utilisé de diverses manières selon les projets, même si on définit le maître formateur comme un formateur « ayant contribué à l'élaboration du programme de formation ou assisté pendant au moins un an l'ancien maître formateur, afin de devenir maître formateur ». Le nombre des maîtres formateurs FBS est très réduit. Actuellement, ils ne sont que onze dans le SSAB, dont sept qui travaillent pour des institutions partenaires du SSAB. Cette situation implique, dans un sens, qu'une institution partenaire comme le Ghana Cocoa Board ne dépend point de la GIZ pour la formation de son personnel ou de ses nouveaux formateurs FBS. Dans l'autre sens, on observe que seuls quatre consultants externes peuvent être sollicités par d'autres projets pour un renforcement des capacités.

Deux organisations (AGRITEX au Zimbabwe et MOAP au Ghana) ont déjà développé leurs propres maîtres formateurs (connus sous les appellations «spécialistes FBS» au Zimbabwe et « maîtres formateurs » au Ghana). Au Zimbabwe, cinq spécialistes FBS ont assuré la formation de 60 «superviseurs/formateurs des formateurs» qui, à leur tour, ont formé 700 formateurs FBS. Dans deux autres cas (le COMPACI au Mozambique et le ProDRA au Togo), trois formateurs expérimentés sont en passe d'accéder au statut de maître formateur. Comme avec d'autres approches (le ValueLinks par exemple), le concept de «maître formateur» nécessite des clarifications. En effet, ces ressources humaines doivent avoir la crédibilité et la capacité nécessaire à la formation des formateurs FBS qui encadrent les agriculteurs sur le terrain. Cette accréditation peut être soit nationale (et garantie par un examen certificatif) soit internationale (et assurée cette fois par les membres fondateurs de l'approche FBS). Pour mener à bien ce processus, davantage de critères et de clarifications sont nécessaires.

→ Figure 4 | Formations en FBS organisées par an par formateur



→ Figure 5 | Temps alloué par jour de formation et effectif des projets



La plupart des formations durent quatre à cinq heures par jour et s'étendent sur cinq jours (voir figure 5). Cependant, dans le cadre de sa coopération avec la Great Lake Cotton Company, le COMPACI Malawi a ramené la formation à quatre jours. Au sortir de cette expérience, il est à noter que la réduction du temps de formation est plutôt à proscrire. Il est bon d'étaler la formation sur cinq jours. Les formations ont lieu au sein de communautés d'agriculteurs, sur des sites variés (maisons communales, églises, entrepôts, écoles, salles de réunions de coopératives, concessions de chefs de village, centres de formation à l'agriculture rurale ; sous un arbre, à proximité d'un mur en terre permettant de poser des affiches).

La plupart des projets ont apporté des innovations ou des améliorations au matériel de formation FBS «d'origine». Le tableau suivant donne un aperçu de ces innovations. Certaines questions de portée générale peuvent être aussi pertinentes pour d'autres projets (par exemple, le petit module sur la prévention de l'infection à VIH développé par le ProDRA). Il est intéressant de relever que, selon les conditions, la plupart des pays dans lesquels la mise en œuvre de l'approche est récente ont trouvé nécessaire de simplifier davantage et d'illustrer le matériel de formation destiné aux groupes caractérisés par un taux élevé d'analphabétisme (jusqu'à 87 %), tandis que le Projet AISP au Zimbabwe a trouvé nécessaire de supprimer les instructions simples (par exemple, comment utiliser une calculatrice).

Les projets pourraient s'intéresser particulièrement à l'adaptation des formations FBS au Zimbabwe, de telle sorte qu'elles soient flexibles et correspondent aux différents systèmes de production agricole comprenant sept à huit cultures, alors même qu'il n'existe plus de culture principale pour laquelle les bonnes pratiques agricoles sont expliquées (étant donné que cela fait partie d'autres activités de vulgarisation).

→ Tableau 6 | Innovation et amélioration du curriculum et du matériel de formation FBS

Projet	Innovation et amélioration
SSAB	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Pour plus d'efficience, les éléments inutiles ont été supprimés du matériel de formation. ➢ Le matériel de formation concernant l'appui technique en matériel de BPA. Les BPA concernant la culture du coton ont été intégrés au Nigeria. ➢ Les cahiers d'application sont intégrés dans le cahier dans le cadre du Projet CARI.
COMPACI	<ul style="list-style-type: none"> ➢ En Côte d'Ivoire, nous avons apporté quelques nuances aux itinéraires techniques du coton et ajouté des images pour une meilleure illustration de l'activité. Nous avons actualisé le coût de la main-d'œuvre et ajouté officiellement l'articulation «mes engagements» dans le module 11.
ProDRA	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Avons ajouté un module court de sensibilisation à prévention de l'infection à VIH. ➢ Avons ajouté des images et des BPA pour des cultures et le contexte togolais (café, anacarde). ➢ Avons créé un tableau de calcul détaillé dans Excel afin de calculer le coût de chaque matériel de formation, en collaboration avec le Projet SSAB. ➢ Avons ajouté des modules d'encadrement postformation (en cours).
ProAGRI	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Aucune innovation particulière.
AISP	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Compte tenu du taux élevé d'alphabétisation au Zimbabwe, certains contenus non pertinents ont été supprimés (p. ex., comment utiliser une calculette). ➢ Le projet a élaboré des budgets pour sept à huit cultures qui sont associées de manière modulable, en fonction du principal système local de production agricole. Si, d'une part, le manuel de FBS fait une comparaison entre les méthodes conventionnelles et les méthodes améliorées, on note, d'autre part, une absence de contenus sur les bonnes pratiques agricoles concernant la culture principale. L'explication des BPA fait partie d'autres activités de vulgarisation.
CARI	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Bonnes pratiques agricoles dans le système de production.
MOAP	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Présentation visuelle du concept de «cycle économique», trame d'une pièce de théâtre qui a permis de donner la quintessence de tous les modules aux agriculteurs. ➢ Réduction du nombre de messages écrits au profit d'illustrations afin faciliter davantage la compréhension des idées clés. ➢ L'élaboration des concepts de « risque d'entreprise » et de marketing facilite la compréhension des idées clés tout au long de la chaîne, pendant et après la production proprement dite.
PDA	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Adaptation des images au contexte burkinabé, en particulier le module qualité, insertion d'images dans les modules 4 et 5.

4.3 Coût et financement des formations

Les coûts des formations comprennent :

- **L'investissement initial** pour l'adaptation du matériel, le renforcement des capacités des formateurs, les motocyclettes, les téléphones portables et les véhicules ;

Le coût direct de l'organisation de formations FBS au niveau des exploitations agricoles :

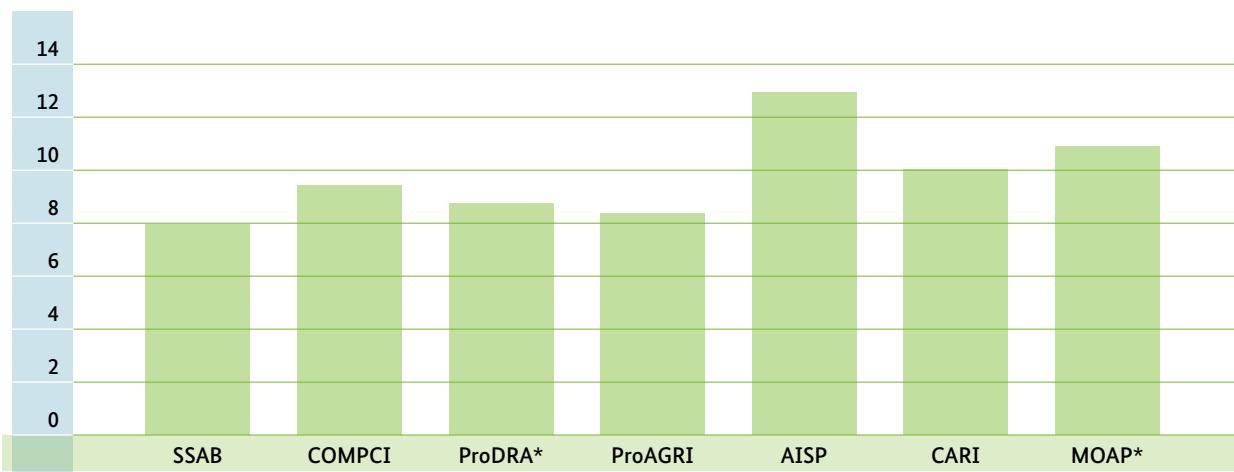
- les salaires ou frais du formateur ;
- les fournitures consommables (cahiers d'application, manuels, affiches, papier kraft, marqueurs, papier-cache, etc.) ;
- les équipements des formateurs (série de 30 calcullettes, instruments de mesure et de vérification, téléphones portables) ;
- les frais de logement des formateurs, les allocations de repas et les frais de transport/frais de carburant et le crédit de communication ;
- la supervision/suivi opérationnel ;
- les repas/boissons des participants aux formations.

➤ Accompagnement post-formation

Concernant le coût d'investissement initial, le principe général voudrait que les dépenses relatives à adaptation du matériel, aux impressions et au renforcement des capacités des formateurs soient prises en charge par la GIZ, tandis que les partenaires mettent les formateurs à disposition. Dans certains cas, les projets de la GIZ fournissent des motocyclettes ou d'autres véhicules. Dans d'autres cas (Togo, Nigeria, Cameroun et Côte d'Ivoire), des motocyclettes et des véhicules de certains partenaires du Projet SSAB (ou encore du Projet COMPACI) sont utilisés.

Dans les différents projets, hormis les salaires des formateurs, le coût direct des formations FBS est compris entre 8 et 13 euros en moyenne, par agriculteur. Ce montant reflète le coût réel dont chaque organisation doit tenir compte avant d'organiser une formation FBS sur une échelle réelle, si le personnel est disponible. Dans certains pays, les projets parviennent à réduire le coût direct à 7 euros par agriculteur. Si l'on tient aussi compte du salaire du formateur, le coût direct total par agriculteur formé à l'approche FBS varie entre 11 et 17 euros. Le coût salarial estimatif de chaque formateur varie de 3 à 4 euros par formateur formé à l'approche FBS.

→ **Figure 6 | Coût moyen de la formation par agriculteur (en euro) (Euros/producteur, sans salaire du formateur)**



*calcul de l'ex projet cacao IMPACT. PDA : Pas de données disponibles


Tableau 7 | Coût par agriculteur formé

Projet	Coût par agriculteur formé (hormis le salaire du formateur)	Remarques
SSAB	7 à 9 € <ul style="list-style-type: none"> _ Fournitures : 1,7-2,7 € _ Équipement du formateur : 0,4 € _ Per diem & carburant : 5 € _ Supervision : 0,1 -0,5 € 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ COCOBOD, NIRSA, ONCC, CamCCUL, Olam et Blommer prennent en charge les coûts de formation ➢ Les normes de per diem de la GIZ sont appliquées dans les différents pays ➢ Salaire des formateurs FBS : 35 % du coût estimatif ➢ Allocation alimentaire suspendue en 2012. ➢ Cahiers et cahiers d'application intégrés au Nigeria et au Cameroun.
COMPACI	7 à 12,5 € <ul style="list-style-type: none"> _ Fournitures : 2-4,9 € 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ La structure des coûts varie considérablement d'un pays à l'autre. ➢ En Zambie le prix du casse-croûte/consommations de chaque agriculteur formé s'élève à 5,7 € par agriculteur formé. Au Ghana et en Côte d'Ivoire : les repas ne sont pas financés. ➢ Salaire des formateurs FBS (proportion) en Zambie : 4,3 €.
ProDRA	8,8 € <ul style="list-style-type: none"> _ Fournitures : 3,3 € _ Équipement du formateur : 0,4 € _ Per diem & carburant : 3,8 € _ Supervision : 1,3 € 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Le matériel de formation, l'équipement du formateur, les allocations et les frais de carburant sont pris en charge par la GIZ. ➢ Les salaires des formateurs sont pris en charge par le partenaire.
ProAGRI	8,4 € <ul style="list-style-type: none"> _ Fournitures : 3,8 € _ Équipement du formateur : 0,4 € _ Per diem & carburant : 2,4 € _ Supervision : 1,8 € 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 8,4 € en fonction des calculs détaillés à gauche. Une estimation générale antérieure basée sur les dépenses de 2013 s'élevait à 6,3 €.
AISP	13,1 €⁵ <ul style="list-style-type: none"> _ Fournitures : 4,3 € _ Équipement du formateur : 4,3 € _ Per diem & carburant : 0,2 € _ Supervision: 4,3 € 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Le coût de la formation des agriculteurs est pris en charge par le partenaire et les agriculteurs. La GIZ prend en charge uniquement les frais de carburant (à concurrence de 0,2 €/apprenant et les cartouches d'encre). Les dépenses liées à l'achat du cahier d'application de l'agriculteur (2,6 €) sont généralement supportées par les agriculteurs. ➢ Salaire des formateurs FBS (proportion) : 4,3 \$ = salaire des agents de vulgarisation pour 5 journées.
CARI	10 € <ul style="list-style-type: none"> _ Fournitures : 4,2 € _ Équipement du formateur : 18,3 € _ Per diem : 141 €/ par formation/ mois _ Supervision : 190 € 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Le coût de la formation au niveau des agriculteurs est supporté par le gouvernement de la République fédérale d'Allemagne. ➢ Les formateurs FBS ne reçoivent pas de salaire. ➢ Aucune allocation alimentaire n'est versée.
MOAP	11,0 € <ul style="list-style-type: none"> _ Fournitures : 9,2 € _ Équipement du formateur : 0,52 € _ Per diem & carburant : 1,28 € _ Supervision : n.d. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Données du projet cacao iMPACT. ➢ Salaire des formateurs FBS (proportion) : 2,32 €
PDA	Données non disponibles	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Les agriculteurs reçoivent un sandwich pendant la pause.

5 Indications fournies en dollar américain. Taux de change appliqué : 1 euro = 1,16 dollar américain (21 janvier 2015)

Le coût direct par agriculteur peut varier légèrement d'un projet à l'autre, mais il reste presque le même. Les différences se situent au niveau du coût de l'impression des matériels didactiques (possibilité de réduire considérablement les frais grâce à des économies d'échelle), le paiement des allocations des formateurs et le coût de supervision (possibilités d'économies d'échelle limitées). En particulier, les projets destinés à un grand nombre d'apprenants et qui nécessitent que le matériel de formation soit produit à grande échelle (par exemple, le Projet SSAB) permettent d'offrir des formations à faibles coûts. Le financement du coût direct de la formation varie d'un projet à l'autre. On distingue trois principaux modèles de financement des formations FBS :

Modèle 1

Le coût de la formation au niveau des exploitations agricoles est supporté essentiellement par le partenaire institutionnel.

Dans le cas du Projet SSAB, COCOBOD (Ghana), du Système nigérian de mesures incitatives en vue du partage des risques liés aux prêts agricoles (NIRSAL), de l'Office National du Cacao et du Café (ONCC) au Cameroun, du Réseau des associations de coopératives d'épargne et de crédit du Cameroun (CamCCUL) et des entreprises OLAM Blommer, Ecom-ZAMACOM, Mars/ICRAF (Côte d'Ivoire), les dépenses liées à l'organisation de la formation FBS au niveau des exploitations agricoles sont supportées intégralement par le partenaire institutionnel. C'est aussi le cas du Département des services techniques et de vulgarisation agricole (AGRITEX) au Zimbabwe. Les dépenses liées aux formations FBS s'inscrivent dans le budget général affecté à la vulgarisation ou sont prises en charge par des institutions financières, des institutions de microfinance ou des partenaires privés. Dans le cas du CCOBOD, seulement l'impression des matériels didactiques et la supervision des formations des formateurs organisées le COCOBOD sont encore prises en charge par la GIZ. Au Zimbabwe, la GIZ prend en charge les dépenses liées à la formation des formateurs, tandis que les autres dépenses sont à la charge du partenaire. Seuls les frais de carburant sont supportés par la GIZ. Même si ces dépenses représentent un montant minimum par rapport au coût global, la disponibilité du carburant constituerait un frein à l'organisation de formations FBS.

Modèle 2

Salaires des formateurs FBS pris en charge par le partenaire institutionnel.

Dans cas des projets ProDRA au Togo, CARI ou SSAB (avec des partenaires gouvernementaux/de la société civile), le matériel de formation, les allocations et les frais de carburant sont pris en charge par la GIZ, tandis que le partenaire finance les salaires. Avec l'institutionnalisation de l'approche FBS, la prise en charge des coûts par les partenaires sera renforcée pour une existence durable.

Modèle 3

Le coût de la formation au niveau des exploitations agricoles est supporté essentiellement par le projet.

Dans le cas du MOAP et du COMPACI Ghana, les salaires des formateurs FBS sont aussi pris en charge par le projet.

Dans certains cas, les capacités financières des partenaires empêchent d'étendre la promotion de l'approche FBS : « Le partenaire (notamment le service de vulgarisation) est convaincu du caractère innovant de l'approche FBS. Il est disposé à l'adopter, mais ne possède pas des capacités financières susceptibles de lui permettre de s'en approprier.» (ProDRA). La même situation s'applique au ministère camerounais de l'Agriculture et du Développement rural (MINADER), où les décisions relatives au budget et à l'institutionnalisation de l'approche FBS doivent être prises dans des instances supérieures.

Pendant la première année de mise en œuvre de l'approche FBS, des repas étaient offerts aux participants aux formations, afin d'assurer leur participation continue. Cependant, en 2011 il est apparu que le coût des repas et, en particulier les dépenses administratives élevées liées à la distribution de ces repas étaient un obstacle à l'extension et à l'institutionnalisation des formations. Le coût de la formation a été réduit au minimum afin de permettre d'atteindre le plus grand nombre de bénéficiaires avec lesdits budgets. Étant donné que les formations se déroulent jusqu'à midi, les participants peuvent prendre leur repas le matin, avant d'y aller, ou emporter avec eux leur repas. Au départ, on a pensé que le fait de ne pas servir un repas constituerait un sérieux handicap à l'organisation des formations. Cependant, il s'est révélé possible d'organiser ces formations sans grande difficulté. Après l'organisation des formations pilotes sans repas offerts, la restauration a été interrompue. Des rafraîchissements sont encore offerts dans le cadre des projets COMPACI en Zambie et PDA au Burkina Faso. Dans le cadre du ProAgri, on a noté de bons exemples d'organisations d'agriculteurs qui fournissent leurs propres repas.

4.4 Accompagnement post-formation

Le financement de l'accompagnement post-formation se fait sur la base d'arrangements individuels. Dans certains, l'accompagnement post-formation est financé intégralement par la GIZ. Dans d'autres, il est entièrement financé par le partenaire ou conjointement (c.-à-d., par la GIZ et le partenaire).

Généralement, l'accompagnement post-formation apporté aux agriculteurs permet de traduire les connaissances acquises et les compétences en retombées, de sorte que les agriculteurs puissent véritablement tirer parti des formations. L'organisation de l'accompagnement post-formation varie d'un projet à l'autre et nécessite que des moyens suffisants y soient alloués. Le plus souvent, les participants aux formations forment des groupes qui leur permettent de poursuivre le processus d'apprentissage, de s'aider mutuellement à réaliser les exercices de leurs cahiers d'exercices. Généralement, le point focal de chaque groupe fait office de personne-ressource pour les organisateurs de la formation. Les formateurs FBS visitent les groupes à l'effet d'apporter un appui aux membres dans l'application des compétences acquises, les activités commerciales et, parfois, l'organisation de cours de recyclage.

En moyenne, l'accompagnement post-formation s'étend sur environ six jours par groupe. Dans le Programme SSAB, les formateurs FBS sont tenus de visiter les groupes après les formations. En fonction de la dynamique de groupe et de la volonté des membres à continuer à entretenir des relations, ceux-ci bénéficieront d'un accompagnement afin de former des associations officielles ou des coopératives et bénéficier des services d'institutions de microfinance (ouverture de comptes d'épargne, prêts). Outre la formation FBS, la formation aux bonnes pratiques agricoles (BPA) fait généralement partie de l'encadrement post-formation FBS. Compte tenu de l'envergure du projet, de la diversité des partenariats et de la diversité des projets destinés à améliorer les conditions de vie des agriculteurs, il est difficile d'uniformiser l'accompagnement post-formation.

Certains pays sont handicapés par le fait que peu d'agriculteurs utilisent effectivement leurs manuels. Dans certaines écoles FBS au Togo, cinq pour cent seulement des apprenants ont réalisé les exercices de leurs cahiers d'exercices. Bien que des informations révèlent que certains agriculteurs hésitent à écrire dans les cahiers d'application qui leur sont fournis et préfèrent utiliser des feuilles vierges, le suivi des formations doit être renforcé. Le tableau ci-dessous est une synthèse des approches post-formation et des activités des différents projets.

→ Tableau 8 | Accompagnement post-formation

Projet	Information
SSAB	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Obligatoire : Le formateur FBS visite les groupes afin d'encadrer les membres dans la mise en pratique et la création d'entreprises. ➢ Volontaire, porté par la dynamique de groupe après la formation et la passion des encadreurs. ➢ La personne-ressource FBS encadre les membres du groupe dans l'application des outils et la création d'entreprises, le plaidoyer. ➢ Les superviseurs mettent les groupes en contact avec des initiatives publiques ou privées d'encadrement (fourniture d'intrants subventionnés essentiellement). ➢ Dans les villages, les agents de vulgarisation (CI) encadrent les groupes et prodiguent des conseils sur les BPA. ➢ Le COCOBOD, l'ONCC (CM) et des partenaires privés assurent la formation aux BPA. ➢ Les institutions de microfinance offrent des services (les crédits concernent en partie les formations aux BPA). ➢ Les entreprises (y compris les nouvelles, celles qui n'étaient pas impliquées jusqu'alors) apportent un appui en termes de développement de la coopération et de l'infrastructure y afférente. ➢ Les diocèses effectuent un suivi partiel, dans le cadre d'autres projets avec d'autres ONG. ➢ Le nombre de journées-personnes consacrées à l'encadrement post-formation. Compte tenu de l'envergure du projet, de la diversité des partenariats et de la diversité des projets destinés à améliorer les conditions de vie des agriculteurs, il est difficile d'uniformiser l'accompagnement post-formation. ➢ En moyenne, l'accompagnement post-formation s'étend sur environ six jours par groupe. ➢ Le Programme SSAB apportera un soutien plus systématique aux formations aux BPA et aux organisations de producteurs se situant dans la phase post-formation FBS.
COMPACI	<ul style="list-style-type: none"> ➢ En Zambie, les agriculteurs formés ensemble évoluent généralement ensemble dans le cadre d'un groupe de formation et se réunissent tous les mois. En principe, ils élisent un point focal qui reste en contact avec le formateur FBS ou les vulgarisateurs de la NWK. Jusqu'ici, l'encadrement post-formation n'a pas été fourni à grande échelle. Mais, les cours de recyclage sont censés débuter en 2015. ➢ Au Ghana, des visites post-formation ont été prévues par des formateurs FBS. Un ou deux jours, en fonction des besoins du groupe de FBS. ➢ En Côte d'Ivoire, l'encadrement post-formation inclut le mesurage des exploitations par GPS, l'organisation des agriculteurs en coopératives et le suivi en vue de l'amélioration de l'accès au crédit. Des journées consacrées au suivi n'ont pas été prévues. Le suivi est effectué dans le cadre du programme de visites de routine de l'agent vulgarisation. ➢ Au Malawi, le suivi des agriculteurs n'est pas organisé. Il n'existe pas de période consacrée à cette activité ni d'outil spécifique de collecte des données. Un système de suivi doit être élaboré.
ProDRA	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Au cours de la première année, à peine quelques mesures d'encadrement post-formation ont été apportées par les services de vulgarisation ou la GIZ. Toutefois, des institutions de microfinance ont été associées aux formations et certains de leurs agents sont venus faire aussi la promotion du crédit rural. ➢ Cette année, il est prévu un accompagnement post-formation systématique (« suivi accompagnement standard ») : quatre jours par groupe à travers des agents d'encadrement (quatre formations en BPA, gestion des entreprises et développement organisationnel seront dispensés chaque année par des agents d'encadrement, sous la supervision du formateur FBS ; des mesures supplémentaires d'encadrement par le formateur FBS et des institutions de microfinance). ➢ L'encadrement post-formation doit être inscrit au budget comme une activité régulière. Tant que l'approche n'est pas considérée comme un outil national, il ne sera pas possible de mobiliser un budget de fonctionnement. ➢ Il est prévu, pour un nombre limité d'agriculteurs opérant individuellement, un encadrement direct supplémentaire (« suivi accompagnement intensif » selon les indicateurs du ProDRA).
ProAGRI	<ul style="list-style-type: none"> ➢ L'encadrement post-formation a lieu sous forme d'évaluation des connaissances des bénéficiaires de formations FBS et de contrôle de leurs cahiers d'application. Un rappel des termes et des concepts est effectué ; les enseignements des cahiers d'application sont expliqués de nouveau. Les agents de vulgarisation locaux vérifient que les activités sont exécutées dans les délais.
AISP	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Le personnel de vulgarisation (et les superviseurs, sur demande) est disponible pour les questions de suivi. Ils facilitent aussi les liens avec les marchés.
CARI	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Encadrement et visites sur le terrain par les formateurs FBS/les formateurs en BPA et les personnes-ressources.

Projet	Information
MOAP	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les membres exécutifs et le personnel de vulgarisation de l'entreprise privée animent les réunions consultatives sur le terrain. Au cours de ces réunions, les sujets débattus ont trait aux formations FBS et aux BPA. Les agriculteurs qui ne savent ni lire ni écrire sont encadrés afin qu'ils puissent eux-mêmes consigner leurs données. ➤ Dans le cas du Projet iMPACT, c'étaient les facilitateurs locaux.
PDA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'encadrement post-formation est assuré par le consultant national, un responsable du projet qui veille à ce que les apprenants appliquent les recommandations et continuent à faire leurs exercices.

4.5 Suivi et évaluation

Le suivi opérationnel des formations de FBS est géré de manière différente. Certains projets collectent les données relatives aux formations par téléphone mobile et par SMS. Elles sont ensuite transférées dans une base de données centrale. Le «m-data server» hébergé par le PDDAA en Afrique du Sud a été mis en place par le SSAB. D'autres programmes, à l'instar du COMPACI

et MOAP, n'utilisent pas systématiquement le téléphone mobile dans la collecte des données. Certains projets comme le ProDRA envisagent de se connecter au m-data server. Ils recevront, à cet effet, une formation par étapes, qui permettra aux partenaires d'entrer dans le serveur et d'accéder à leurs données. Le tableau suivant est une synthèse des réponses concernant le suivi opérationnel et les systèmes d'évaluation.

→ Tableau 9 | Suivi opérationnel

Projet	Information
SSAB	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planification & suivi unifiés pour tous les pays concernés (tableau de bord) avec des activités régulières de planification et d'élaboration des rapports destinées aux formateurs et aux superviseurs (transmission par SMS ou sous forme de copie imprimée). ➤ Banque de données accessible en ligne (mData), hébergée par le PDDAA, qui permet aux formateurs d'assurer une liaison entre formateurs via des téléphones Android. ➤ Évaluations réalisées par la GIZ avec des partenaires et des consultants (2011, 2013) et le WCF (2010, 2011, 2012, 2013). ➤ Supervision/suivi opérationnel des conseillers techniques de la GIZ et des superviseurs partenaires. ➤ Utilisation de téléphones androïdes et de smartphones
COMPACI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le suivi opérationnel est effectué par le personnel des partenaires et le personnel de l'initiative COMPACI. L'usage du téléphone mobile aux fins de collecte des données n'est pas systématique (Zambie, Ghana). Les listes des participants sont établies manuellement et transférées dans des feuilles de calcul Excel (Zambie).
PRODRA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le S & E est effectué par la GIZ, en collaboration avec le point focal FBS de l'ICAT. Un groupe-témoin (plus ou moins 10 % des populations formées) fait l'objet d'un suivi à travers des entretiens et des questionnaires. Le système est en cours de révision. ➤ Actuellement, le système opérationnel est encore organisé manuellement. Les fiches d'évaluation sont collectées par les formateurs et transmises à leur agence, puis à la GIZ. ➤ L'utilisation du serveur m-data est prévue cette année, mais pas encore mise en œuvre.
PROAGRI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le système de S & E est géré par des responsables de ProAGRI/COMPACI au moyen de SMS et d'une base de données.
AISP	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La GIZ gère le système et collabore avec le partenaire au niveau de la collecte des données.
CARI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Des récépissés qui indiquent le nombre d'agriculteurs formés, des données sur les genres et les motifs de satisfaction, ainsi que le nom et l'adresse du point focal sont transmis au CARI et les données sont chargées dans la base de données sur les formations.
MOAP	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le modèle de document d'information a été élaboré conjointement par le MOAP, l'entreprise privée, l'Association des agriculteurs et le MOFA. ➤ Les données sont collectées par l'exécutif de l'association et le personnel de terrain de l'entreprise et échangées avec les partenaires techniques et publics (DSP – Palmier à huile).
PDA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le S & E est effectué par le PDA.

4.6 Résultats

Tous les projets font état de ce que les formations FBS sont propices au développement des exploitations agricoles. En termes d'outils FBS appliqués, quatre des huit projets ont indiqué que l'amélioration de la gestion financière est le principal résultat des formations FBS. Après les formations, les agriculteurs sont en mesure de calculer eux-mêmes le coût de production, les dépenses ménagères essentielles. Les agriculteurs peuvent élaborer leur propre plan financier et comptabiliser tous les flux de trésorerie. Les agriculteurs saisissent la pertinence du calcul de la marge brute et du calcul du coût à l'unité. Les agriculteurs, qui ont une meilleure compréhension des flux de capitaux et du calcul des coûts, sont en mesure de réduire les paiements qu'il reste à effectuer. Ils ont reçu des enseignements sur les banques, l'épargne et sur comment solliciter un crédit. En ouvrant des comptes d'épargne, les agriculteurs désormais accèdent au crédit.

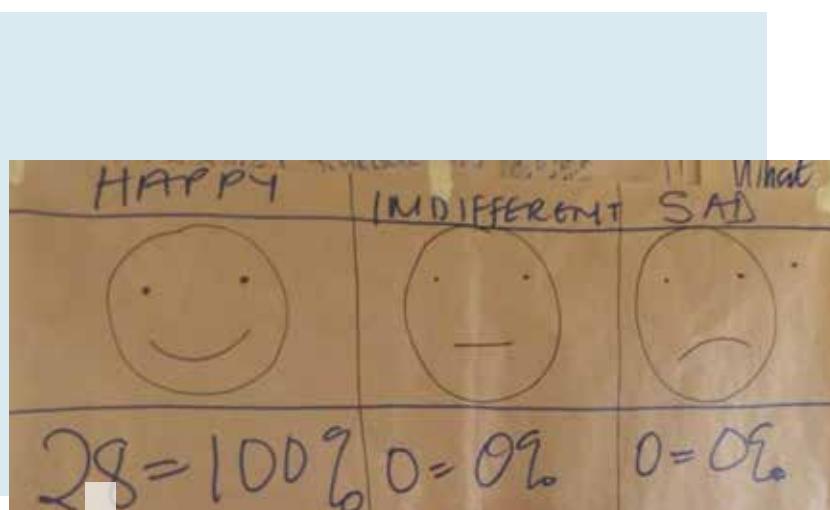
Quatre projets ont aussi mentionné, au chapitre des résultats, l'amélioration de la planification des activités agricoles. C'est avec enthousiasme que les agriculteurs entendent élaborer leur propre calendrier des cultures et améliorer leur production tout au long de l'année. Trois projets indiquent que les agriculteurs comprennent désormais l'importance de la planification des activités agricoles. « Au terme de la formation, les agriculteurs comprennent tout de suite que leurs performances sont en deçà de la norme parce que les décisions prises concernant les exploitations agricoles ne sont pas inspirées des productions précédentes. »

(iMPACT, MOAP-DSP). En prenant part aux formations FBS, les agriculteurs pourront planifier plus efficacement les activités agricoles. Deux projets ont d'ailleurs fait état d'une amélioration des revenus des agriculteurs. Les projets notent une amélioration générale, en termes de connaissances acquises, de compétences et de coopération entre agriculteurs. Les participants reçoivent des enseignements au sujet des coopératives et des associations. Certains projets permettent essentiellement aux agriculteurs de fonder des coopératives FBS et d'intégrer des coopératives existantes. Le renforcement de la coopération permet aux agriculteurs de bénéficier des avantages des achats groupés d'intrants et de la vente groupée de leurs productions.

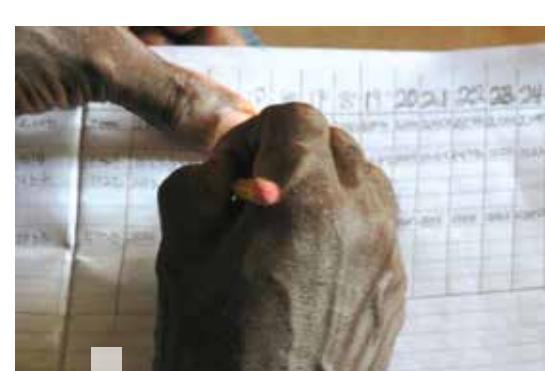
Dans l'ensemble, on note un niveau de satisfaction très élevé quant aux formations FBS. Le ProAGRI a déclaré que 79 % des agriculteurs formés ont dit être satisfaits de la formation. Dans le cas de ProDRA le degré de satisfaction est de 82 % tandis que, le projet COMPACI en Zambie et au Mozambique révèle que 95 % des agriculteurs formés ont exprimé une appréciation positive quant à la formation reçue. Le degré de satisfaction des agriculteurs formés avec l'appui du SSAB se situe en moyenne à 96 %.

Les projets indiquent comme les résultats les plus significatifs des formations FBS :

- On note une amélioration de la qualité du cacao et des rendements, qui, cependant, n'entraîne pas un accroissement significatif des revenus, excepté au Ghana où les prix sont fixes.



Satisfaction de producteurs de coton au terme d'une formation FBS à Katsina au Nigeria



Décisions fondées sur des données

- L'accroissement des revenus diversifiés issus de la production de cultures vivrières permet d'atténuer l'impact de la fluctuation des revenus tirés du cacao.
- L'approche FBS change la conception que les petits exploitants ont de l'agriculture. Désormais, ils la perçoivent comme une activité commerciale visant à améliorer les conditions de vie des agriculteurs. Il est agréable d'écouter les impressions des agents de vulgarisation et des agriculteurs après les formations (SSAB, COMPACI, ProDRA).
- Avec le développement des capacités des responsables chargés de la vulgarisation, les agriculteurs sont plus satisfaits de la qualité des services de vulgarisation (AISP).
- Les gens comprennent que les décisions concernant les exploitations agricoles sont prises sur la base de données concrète (MOAP)
- Les participants se servent de leur certificat FBS pour obtenir des prêts auprès des institutions de microfinance de leurs localités respectives. En effet, le partenariat entre NIRSA et SSAB prévoit que les certificats servent de garantie pour des crédits (SSAB).
- Dans les villages où des formations FBS ont eu lieu, on observe un grand enthousiasme qui se traduit par un accroissement des demandes de formation émises par des agriculteurs n'ayant pas encore été formés (SSAB/ProAGRI/COMPACI).

- Les agriculteurs apprennent à mesurer leurs exploitations et sont en mesure de déterminer la quantité exacte de produits chimiques, d'engrais et de semences dont ils ont besoin pour démarrer leur projet. Le module «Recettes et Dépenses» permet d'élaborer des budgets et d'effectuer des activités de planification. Les taux de recouvrement des crédits intrants ont connu une hausse (COMPACI Zambie, Malawi).

En termes de résultats, les projets font état d'une amélioration du rendement à la fois de la culture principale et des cultures complémentaires, même si la plupart des projets ne fournissent pas de données chiffrées. En dehors du Projet SSAB, on note une absence d'évaluations spécifiques rendant compte des résultats et du niveau d'impact. La plupart des projets ont réalisé des études préliminaires et travaillé avec des groupes témoins, excepté dans le cas où des données générales de référence existent déjà. Les projets ProDRA, AISP, PDA et COMPACI CI travaillent avec des groupes de contrôle. Les projets ProDRA et AISP prévoient des évaluations à la mi-2015. Mais des données chiffrées considérables ne sont pas encore disponibles, excepté celles fournies par le SSAB. Il s'agit d'une carence générale dans la présentation détaillée de l'approche FBS. Dans le cas des projets ProAGRI/COMPACI au Bénin, la production de coton a connu une hausse de six pour cent et la marge brute moyenne des producteurs a progressé de quatre pour cent, en ce qui concerne le coton et le riz. Les participants au Projet SSAB font état de revenus plus élevés et diversifiés, principalement en ce qui concerne les cultures vivrières.

	Quantity	Price (GH¢)	Total (GH¢)
Trees	0	0.00	0
Bags	0	0.00	0
Leaves	40	3.00	120
	20	3.50	70
	14	3.50	49



Titulaires de certificats FBS, Tanzanie

5 _ Institutionnalisation

5.1 Réactions des institutions partenaires

Tous les projets ont fait état de réactions positives de la part de leur partenaire institutionnel, en ce qui concerne l'approche FBS :

- Les partenaires se félicitent de l'innovation, des résultats et des impacts (SSAB).
- Le partenaire a une impression et une attitude très positives. Cependant, il attend les résultats de l'évaluation de l'impact de cette approche pour s'engager résolument (ProDRA).
- On note une très forte demande en formations FBS (AISP, SSAB, ProDRA).
- Le partenaire institutionnel a une impression favorable de l'approche FBS (PDA, CamCCUL, MINADER, diocèses).
- Les entreprises privées sont très satisfaites de la première cuvée d'agriculteurs formés dans le cadre du Projet cacao (iMPACT).
- Pour le ministère de l'Alimentation et de l'Agriculture (MoFA) du Ghana, l'approche FBS est essentielle ; il a recommandé que le Projet mobilise des moyens financiers, afin d'étendre la formation à d'autres agriculteurs situés (MOAP).
- L'approche FBS est considérée comme une sorte de renforcement des capacités institutionnelles et humaines, qui pourrait être mise à profit par de futurs partenaires de projets (CARI).
- L'approche FBS est considérée comme pertinente et encourageante. Pour les partenaires, l'amélioration des services éducatifs, de l'alphabétisation et des services de vulgarisation, ainsi que le développement dynamique des coopératives (qui seront chargées du suivi) entraîneront une amélioration de la compréhension et de la mise en pratique des enseignements FBS par les agriculteurs (ProAGRI/COMPACI).
- Une perception très positive est évidente (COMPACI).

Contenu et méthodes	Organisation	Personnel et renforcement des capacités
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contenu fort pertinent ➤ FBS permet de résoudre les problèmes des agriculteurs ➤ Identification au FBS et forte adhésion <ul style="list-style-type: none"> _ Langage des agriculteurs et jeux de rôles _ Leçons tirées de chaque module _ Cahiers de formation, affiches et certificats 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planification > Mise à disposition des matériels de formation et des équipements selon un échéancier ➤ Payement régulier et rapide des allocations et des frais de carburant ➤ Bonne mobilité (motocyclettes) ➤ Supervision et S&E 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formateurs soutenus par les responsables du PDA ➤ Formateurs résolument engagés qui aident les agriculteurs à accéder aux intrants ➤ Excellente équipe de la GIZ et conseiller technique sur le terrain ➤ Renforcement des capacités notamment des recyclages organisés chaque année ➤ Relation de confiance entre le conseiller technique, les formateurs et les agriculteurs ➤ Formateurs bien informés et compétents ➤ Les points focaux FBS entretiennent et créent des relations après la formation

Facteurs de réussite des partenaires et producteurs nigérians
Progrès réalisés dans le cadre du Projet SCB, 2013



Délégué régional MINADER Sud-Ouest Cameroun

5.2 Intégration dans le système de services des organisations partenaires

Les principaux modèles d'institutionnalisation de l'approche FBS sont :

- la fourniture de services FBS comme services indépendants ;
- la fourniture de services FBS combinés aux formations aux BPA (COCOBOD, FMARD Nigeria) et aux champs-écoles d'agriculteurs (Zimbabwe) ;
- la fourniture de services FBS liés à des projets d'agriculture sous contrat (COMPACI) ;
- la fourniture de services FBS liés à des services financiers (épargne, prêts SSAB CM, CI).

Le modèle d'organisation prédominant des formations FBS est une approche intégrée intégrant les formations FBS dans d'autres modèles de fourniture de services, qui allie la mise en œuvre de l'approche FBS et les activités traditionnelles de vulgarisation telles que les champs-écoles ou les formations aux BPA. Ceci s'applique aux services publics de vulgarisation ou aux services de vulgarisation fournis dans le cadre de projets d'agriculture sous contrat, par les institutions financières ou les organisations de la société civile. Il est assez rare d'organiser des formations FBS comme une activité de formation indépendante. Dans certains cas, les projets commencent à organiser des formations FBS et déterminent les modèles institutionnels appropriés plus tard.

→ Tableau 10 | Intégration des formations FBS dans d'autres services offerts du partenaire

Projet	Information
SSAB	<ul style="list-style-type: none"> ➤ lié aux services financiers (épargnes, prêts CM, CI) ; ➤ lié à la production sous contrat (NG dans NIRSAL) ; ➤ lié à la formation aux BPA (l'Office ghanéen du cacao et partenaires privés, systèmes de certification partielle).
COMPACI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'idée consiste à intégrer les modules les plus importants dans les formations de vulgarisation régulières (ou de coordonner la mise en œuvre de l'approche FBS avec des services de vulgarisation) et non de mettre en œuvre l'approche FBS comme une formation indépendante. L'on pourrait atteindre beaucoup plus d'agriculteurs et également faire des économies. À la base, la formation FBS est dispensée là où elle se révèle importante pour d'autres activités commerciales opérationnelles ou normales.
ProDRA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le principal fournisseur de services FBS est également le service public de vulgarisation ICAT. L'approche FBS au Togo a été introduite à la demande expresse du ministère togolais de l'Agriculture (MAEP). ➤ En général, la plupart des activités de vulgarisation programmées sont essentiellement financées par le programme d'investissements sectoriels PNIASA financé par les bailleurs de fonds, et le budget fonctionnel de l'ICAT est faible. ➤ Nous avons besoin d'un temps de préparation et d'un mandat institutionnel de MAEP Togo pour que l'approche FBS fasse partie du programme officiel des formateurs. ➤ De nouveaux partenaires (par exemple : les organisations de producteurs) sont maintenant associés et prêts à intégrer l'approche FBS dans leur service.
ProAGRI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'approche FBS est offerte par des agents locaux de vulgarisation dont le plan de travail permet aux agents de vulgarisation d'effectuer le suivi des activités des producteurs, de leurs besoins en intrants et de leurs résultats. ➤ La Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel associe l'amélioration de l'accès au crédit aux meilleures méthodes de production agricole et au remplissage des cahiers d'application de la FBS.
AISP	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les formations FBS font partie de l'appui traditionnel (en termes de formations et de vulgarisation) fourni par le service public de vulgarisation.
CARI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Institutionnalisation à déterminer en 2015. ➤ Les formateurs FBS constituent le personnel du Projet de développement agricole. Ils remplissent leurs principales fonctions de vulgarisation en plus de la formation des participants aux formations FBS.
MOAP	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les formateurs ont leurs termes de référence normaux/fonctions officielles. ➤ La formation FBS est une tâche supplémentaire qui n'est pas nécessairement reconnue par leurs institutions.
PDA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les formateurs FBS ont également d'autres tâches régulières.

COCOBOD en tant qu'organisation sectorielle financée par des taxes à l'exportation, alors son « Partenariat public-privé de vulgarisation cacaoyère (CEPPP) », qui, à la base, est un mécanisme de partage des coûts avec les producteurs, les principales entreprises de commercialisation et de certification du cacao, constitue un bon modèle de mise en œuvre de durable de l'approche FBS. Le modèle du COCOBOD est expliqué en détail dans l'étude de cas à l'annexe et comprend un modèle intéressant de plan de travail annuel pour les agents de vulgarisation communautaire du COCOBOD couvrant à la fois l'approche FBS et le conseil technique.

L'approche MAEP/ICAT/ProDRA au Togo, présentée dans la deuxième étude de cas, est considérée comme un exemple approprié et concret de la manière dont l'approche FBS peut être formellement introduite dans le système général de vulgarisation agricole d'un pays. Une leçon importante apprise au Togo est que, bien que les partenaires politiques soient convaincus de l'approche FBS, l'institutionnalisation nécessite une phase pilote et une évaluation complètes pour des décisions à long terme. Des performances avérées sont un préalable à la présentation officielle de l'approche FBS comme instrument régulier du système national de vulgarisation, doté d'une ligne budgétaire. Outre l'institutionnalisation formelle, il y a également l'impact général de l'approche FBS sur le savoir-faire économique des institutions de mise en œuvre et de leurs différents services.

La réponse du MAEP, de l'ICAT et du ProDRA à ce défi est d'entreprendre une phase pilote avec l'organisation de formations pilotes avec les 72 premiers, ensuite les 12 formateurs FBS et les 3 000 agriculteurs formés à ce jour. Alors que les formations vont se poursuivre, une évaluation formelle prévue pour 2015 fournira un argumentaire solide pour une prise de décisions concernant l'intégration de l'approche FBS dans le système national de vulgarisation.

Dans les deux cas, COCOBOD et ProDRA, la combinaison de l'approche FBS et des autres outils de vulgarisation traditionnels utilisés par le partenaire (FFS, BPA, etc.) a un grand potentiel. L'approche FBS doit être conduite avant toute formation FFS ou BPA pour accroître la sensibilisation et la motivation. Les FFS et BPA peuvent fournir aux agriculteurs des connaissances supplémentaires et leur permettre d'améliorer leurs systèmes agricoles.

Le COMPACI et AISI sont de bons exemples de la mise en œuvre de l'approche FBS dans les systèmes agricoles sous contrat. La remarque suivante a été faite au Zimbabwe : « L'association projets d'agriculture sous contrat et approche FBS est une parfaite adéquation et ils se complètent bien ». Le COCOBOD, l'ANADER et l'ICAT sont aussi de bons exemples qui prouvent que les services de vulgarisation peuvent proposer des gammes de services plus convaincants (composés des formations à l'approche FBS et aux BPA) à d'autres bailleurs de fonds, projets ou entreprises privées afin de trouver d'autres financements.

Les projets déclarent que la force de l'approche FBS réside dans l'expertise technique de haut niveau et les capacités d'un personnel dévoué et compétent. La volonté des formateurs et le soutien de l'exécutif (pour dispenser la formation à chaque fois que besoin se fait ressentir et si les fonds sont disponibles) sont appréciés par les participants. Les autres atouts sont les bons rapports entre les agriculteurs et une présence forte dans les zones rurales. L'accent est mis sur la visibilité des résultats comme un avantage particulier.

D'autre part, l'approche FBS est mise en œuvre avec un budget de fonctionnement faible et dépend toujours de financements externes dans la plupart des cas. Certains projets dénoncent également des contraintes budgétaires en matière de carburant et de matériel de bureau. D'autres manquent de mesures incitatives pour les formateurs les plus performants.

5.3 Durabilité

Les projets estiment probabilité que le partenaire continue la mise en œuvre de l'approche FBS au terme du projet de 50 à 100 %. La probabilité varie d'un pays à un autre, voire dans un même projet. Pour les projets qui ont commencé à mettre en œuvre l'approche FBS récemment, tels que CARI ou PDA, il est encore très tôt pour fournir une estimation réaliste de la durabilité. Trois projets s'attendent à ce que la durabilité de la mise en œuvre de l'approche FBS par le partenaire soit à un niveau de probabilité de 80-100 % ; deux projets s'attendent à une probabilité de 60-70 %. La difficulté majeure pour une mise en œuvre durable de l'approche FBS est la mise à disposition d'un budget de fonctionnement par l'organisation partenaire (que ce soit une institution publique ou une entreprise privée).

Tous les projets révèlent que l'introduction de l'approche FBS a positivement influencé les méthodes de leurs partenaires, même indirectement : Ils ont adopté des perspectives économiques dans le contexte agricole, ce qui n'était pas la préoccupation du partenaire par le passé, pourtant la demande de formations à ces questions augmente chez les agriculteurs. « *Les approches entrepreneuriales sont de plus en plus pertinentes. Les compétences acquises par les formateurs à travers l'approche FBS sont également appliquées de manière utile dans d'autres contextes. L'approche FBS change les mentalités !* » (ProDRA).

→ Tableau 11 | Durabilité des formations FBS

Projet	Information
SSAB	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Aucun partenaire n'a abandonné jusqu'ici ; ONCC, et CICC ont adopté l'approche FBS dans leur portefeuille de services. ➢ Le cofinancement de NIRSAL au Nigeria ; le cofinancement de l'UE et FMARD Nigeria ; des PDSP nouveaux avec les entreprises. ➢ Une probabilité de 90 % en moyenne obtenue grâce au financement du gouvernement, au financement privé et l'accès aux prêts (service fourni ou contracté par les institutions financières).
COMPACI	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Une probabilité de continuer de 80 % en Zambie, mais plutôt comme une formation intégrée au service de vulgarisation et non comme une formation indépendante. ➢ Probabilité d'une poursuite du FBS autour de 10% au Ghana et formations. ➢ Une probabilité de continuer de 60 % en Côte d'Ivoire. ➢ Au Malawi, le financement de la mise en œuvre de l'approche FBS par le partenaire privé est incertain. ➢ Une probabilité de continuer de 90 % au Cameroun-SODECOTON.
ProDRA	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Les partenaires participent à toutes les prises de décisions majeures concernant l'approche FBS à différents niveaux, de l'adaptation et la conception à la mise en œuvre et au suivi. Ils sont prêts à intégrer pleinement cette approche dans le système national de vulgarisation. Actuellement, ils attendent les résultats de la première évaluation prévue pour mai 2014. ➢ Si l'approche FBS devient une approche nationale de vulgarisation, elle sera probablement financée par le programme national d'investissement agricole (PNIASA), et par ricochet par les différents bailleurs de fonds et le gouvernement. De nouveaux partenaires tels que les organisations de producteurs veulent également adopter l'approche FBS comme un de leurs services. ➢ Le programme ATVET financé par le CAADP envisage d'introduire l'approche FBS dans les programmes de formation des centres de formation agricole et dans la chaîne de valeur du riz. ➢ Notre échelle est de 70 %.
ProAGRI	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Il est difficile de dire si le partenaire institutionnel continuera à organiser des formations FBS après le projet. Dans tous les cas, l'intérêt est certain et nous considérons qu'il existe une probabilité de continuer de 60 %.
AISP	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 80%.
CARI	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Sur une échelle de 70 % en fonction de la disponibilité des fonds, l'échelle peut chuter à 30 % s'il n'y a pas de fonds disponibles.
MOAP	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Huile de palme DSP 100 %.
PDA	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Trop tôt pour en parler, car le projet est au début du processus.

6 _ Conclusions et recommandations

La situation actuelle de la mise en œuvre de l'approche FBS peut être résumée comme suit :

- Cinq ans après son introduction en 2010, l'approche FBS est appliquée par huit projets dans douze pays. Trois projets supplémentaires vont commencer à introduire cette approche au premier semestre de 2015.
- L'approche FBS est appliquée actuellement pour douze systèmes de production différents.
- Pendant ces mois, la mise en œuvre de l'approche FBS permettra de franchir la barre des 400 000 agriculteurs formés.
- Environ 30 % d'agriculteurs formés sont des femmes.
- Plus de 2 000 formateurs FBS ont été qualifiés, mais seulement onze maîtres formateurs FBS et quatre consultants FBS expérimentés sont disponibles.
- Tous les projets ont pu introduire l'approche en quelques mois, sans grande difficulté, en adaptant le matériel existant.
- Le coût moyen par agriculteur formé est de 8-13 €, hormis le salaire du formateur, et de 11-17 € y compris avec le salaire du formateur.
- Tous les projets FBS confirment la pertinence, l'effectivité, l'efficacité et l'impact de cette approche.
- La plupart, mais pas tous les projets, espèrent que l'approche sera durable.
- Tous les projets indiquent que les deux bénéficiaires et les partenaires institutionnels ont émis des remarques très positives sur l'introduction de l'approche FBS. Le taux de satisfaction est très élevé.

Les conclusions s'agissant des nouveaux projets introduisant l'approche FBS :

- Avec les conseils et l'appui du programme SSAB, les recommandations de cette étude et des maîtres formateurs expérimentés comme consultants à court terme, l'approche FBS peut être adaptée et introduite rapidement. Trois mois semblent être une bonne estimation pour le temps de préparation requis.
- Il est important de comprendre que l'approche FBS a été conçue pour une vulgarisation à grande échelle (au moins 5000 producteurs).
- Les projets doivent commencer sur la base du matériel FBS existant pour leurs cultures cibles et le comparer ceci avec le matériel des autres projets exécutés dans les conditions similaires en termes de niveau d'alphabétisation et de gestion agricole.
- Les projets doivent permettre au partenaire de participer au processus d'adaptation dès le début, en matière de développement des capacités et comme préalable à une meilleure appropriation.
- Les nouveaux projets doivent clarifier leur approche institutionnelle et leurs besoins en renforcement de capacités dès le début et déterminer le nombre de formateurs FBS nécessaires.
- La mise en œuvre de l'approche FBS combinée à des formations techniques subséquentes telles que les BPA, FFS, etc. ou à la fourniture de services financiers est un modèle avantageux.
- L'institutionnalisation dans la vulgarisation gouvernementale peut requérir une phase pilote et d'évaluation en vue de la prise de décisions à long terme. Des performances avérées sont un préalable à la présentation officielle de l'approche FBS comme instrument régulier du système national de vulgarisation, doté d'une ligne budgétaire.

Les défis pour une plus large et meilleure introduction de l'approche FBS :

- Il existe un goulet d'étranglement au niveau de l'adaptation des programmes aux nouveaux produits/pays, qui pour la plupart, ne peuvent pas être faits par les maîtres formateurs existants.
- Le nombre des maîtres formateurs et de consultants FBS est limité.
- Le suivi opérationnel des agriculteurs après la formation doit être amélioré dans certains projets.
- Des résultats et des données chiffrées d'un volume important, concernant l'impact après la mise en œuvre de l'approche FBS, sont difficilement accessibles en dehors du programme SSAB.

Les recommandations en vue d'une gestion améliorée de l'approche FBS :

- Il est nécessaire de définir et de surveiller l'application des normes FBS (par exemple, l'utilisation du terme «Ecole d'Entrepreneuriat Agricole », les modules, les principes et les outils utilisés, ainsi que les normes de qualité en matière de certification des formateurs). Le groupe de travail SNRD-ABFS pourrait contribuer à cette normalisation sous la supervision de SSAB. Une plateforme appropriée ou une organisation devra être mise en place à cet effet (par exemple, une association qui sera chargée également de traiter les questions de propriété intellectuelle).
- Une base de données doit être conçue, qui contienne les versions électroniques de tous les curricula FBS développés par les différents projets. L'objectif est de mettre ces données à la disposition de nouveaux projets, sous la direction du SSAB.
- Il est nécessaire de développer davantage la capacité de formation des maîtres formateurs FBS dans les pays où de nouveaux projets peuvent être exécutés. Par ailleurs, il faudrait recruter de nouveaux consultants FBS capables d'adapter le matériel de formation à de nouveaux contextes.
- Les projets FBS doivent utiliser un langage unifié (par exemple, consultant FBS, maître formateur FBS, formateur FBS). La certification des formateurs et des maîtres formateurs FBS est recommandée et les concepts testés dans le cadre du SSAB peuvent être utilisés.
- Des évaluations des impacts de l'approche FBS doivent être réalisées en plus de celles réalisées dans le cadre du SSAB, fin de générer un volume plus important de données chiffrées sur les résultats et l'impact des formations FBS.

Further recommendations expressed by the different projects are :

- Créer une banque d'images numériques qui peut être utilisée par les projets.
- Préparer une vidéo avec les témoignages des partenaires et des agriculteurs auxquels l'approche FBS aura permis d'obtenir un grand succès, afin d'aider les nouveaux projets à convaincre de potentiels partenaires.

7 _ Annexes

Annexe 1 Aperçu des projets appliquant l'approche FBS

Projet	Pays	Principales cultures FBS	Point focal
A_ Projets ayant expérimenté l'approche FBS			
SSAB	Ghana	Cacao	Annemarie.Matthess@giz.de Ben.asare@giz.de
	Nigeria	Cacao, riz, coton, tomate	Annemarie.Matthess@giz.de Ayo.akinola@giz.de abd.ogundiran@giz.de oluwaseun.akinmola@giz.de
	Côte d'Ivoire	Cacao	Annemarie.Matthess@giz.de Egny.laubouet@giz.de
	Cameroun	Cacao	Annemarie.Matthess@giz.de Hell.makong@giz.de
COMPACI	Bénin	Coton	Wolfgang.bertenbreiter@giz.de Sarah.goetz@giz.de
	Côte d'Ivoire	Coton	Wolfgang.bertenbreiter@giz.de Veronika.kling@giz.de
	Burkina Faso	Coton	Wolfgang.bertenbreiter@giz.de Veronika.kling@giz.de
	Ghana	Coton	Wolfgang.bertenbreiter@giz.de Veronika.kling@giz.de
	Cameroun	Coton	Fernand.sadou@sodecoton.cm
	Malawi	Coton	Wolfgang.bertenbreiter@giz.de Daniela.broeker@giz.de
	Zambie	Coton	Wolfgang.bertenbreiter@giz.de Daniela.broeker@giz.de
ProDRA	Togo	Café, cacao, anacarde, coton ⁶	Moritz.heldmann@giz.de
ProAGRI	Bénin	Riz, coton, anacarde ⁷	Yenoukounme.sogan@giz.de, Werner.ahringhoff@giz.de
AISP	Zimbabwe	Patake, sésame, arachides, produits horticoles	christoph.pannhausen@giz.de
CARI	Nigeria	Riz ⁷	Stefan.Kachelriess@giz.de oluwatoyin.otitoju@giz.de
	Burkina Faso	Riz ⁷	bahoude.toure@giz.de
	Ghana ⁷	Riz	
	Tanzanie	Riz	mcshetto@kilimotrust.org arnoldine.stals@giz.de
MOAP	Ghana	Huile de palme, mangue, citron, ananas, maïs	Kofi.biney@giz.de
PDA	Burkina Faso	Riz ⁷	Siaka.kone@giz.de Bahoude.toure@giz.de
B_ Projets où l'introduction de l'approche FBS est prévue en 2015			
Pro-Planteur	Côte d'Ivoire	Cacao	Beate.weiskopf@giz.de
ProFIAB	Côte d'Ivoire	Huile de palme	Leon.sanchez@giz.de Eleonore.n'gbesso@giz.de
FSDAM	Soudan du Sud	Maïs, sorgho, arachides, haricots	Ines.wiedemann@giz.de

6 Avec le soutien des projets CARI et SSAB

7 Pas encore démarré

Annexe 2 Étude de cas : Ghana Cocoa Board (Office ghanéen du cacao)

1 _ Contexte

Outre l'or et le pétrole, le cacao est l'un des trois principaux produits d'exportation du Ghana. Le pays exporte environ 870 000 tonnes de cacao par an, ce qui en fait le second plus grand producteur de fèves de cacao en Afrique.⁸ Il existe environ 800 000 entreprises agricoles de cacao au Ghana. Le cacao génère environ deux milliards de dollars américains de recettes en devises par an.⁹ L'essentiel du cacao ghanéen est produit dans de petites exploitations de trois à quatre hectares.

Le Ghana Cocoa Board (COCOBOD) a été créé en 1947. Il s'agit d'une organisation parapublique qui a pour seul mandat la commercialisation du cacao. La mission de l'Office est de promouvoir et de faciliter la production, le traitement et la commercialisation du cacao, du café et des noix de karité de qualité sous toutes les formes, de la manière la plus efficace et la plus rentable et de maintenir la meilleure relation de travail en rapport avec ses objectifs.

Les filiales et divisions incluent :

- Cocoa Research Institute of Ghana (Institut ghanéen de recherche sur le cacao, CRIG) ;
- Unité de production des semences du Cocobod (SPU) ;
- Société de contrôle de la qualité ;
- Société de commercialisation du cacao.

La *Cocoa Health and Extension Division* (CHED) est chargée de la lutte contre la maladie virale du swollen shoot du cacaoyer, de la réhabilitation des anciennes plantations de cacao improductives et des services de vulgarisation au Ghana. Le Bunso Cocoa College fait partie de la division de la Santé du cacao et de la Vulgarisation. Il fait office de centre de formation pour le personnel de l'Office ghanéen du cacao. Le Cocoa College offre également des programmes de formation pour d'autres organisations et institutions, y compris les ONG. Il possède d'excellentes structures d'hébergement pour satisfaire les besoins des clients. Actuellement, il compte 254 agents de vulgarisation (un tiers provenant des sociétés cacaoyères) et 41 superviseurs. La vulgarisation est pratiquée dans sept régions.



Préparations des affiches pour la formation pilote de 2010



2 _ Expériences de la mise en œuvre de l'approche FBS

Le COCOBOD fait partie des organisations pionnières avec lesquelles le Projet Sustainable Cocoa Business (Économie cacaoyère durable, SCB) a mis sur pied l'approche FBS. Le COCOBOD s'est pleinement approprié l'approche. La FBS est perçue comme une approche conçue par le COCOBOD et ses partenaires (« c'est notre approche », « c'est un effort conjoint du COCOBOD et de la GIZ, « nous l'avons conçue »).

Le COCOBOD a commencé à mettre en œuvre l'approche FBS en 2010. Les premières formations FBS ont eu lieu en 2010. Jusqu'en décembre 2014, 93 560 agriculteurs ont été formés à la FBS, dont 28 260 femmes. Le COCOBOD est l'organisation possédant le plus grand nombre d'agriculteurs formés à la FBS. L'organisation des formations FBS connaît une dynamique croissante. Si entre 2010 et juin 2013 les 48 700 premiers agriculteurs ont été formés, ce nombre a pratiquement doublé au cours des 18 derniers mois.



Profit ou Perte ?



Formatrice FBS du COCOBOD



Réunion de formateurs FBS du COCOBOD

3 _ Organisation des formations FBS

Le COCOBOD offre une formation aux cacaoculteurs dans le cadre du Partenariat public privé pour la vulgarisation du cacao (CEPPP), qui, à la base, est un mécanisme de partage des coûts avec les principales sociétés de commercialisation et de certification du cacao (Armajaro, Mondelez, Solidaridad, Rainforest Alliance, etc.). Aux termes du CEPPP, les recettes publiques issues de la taxe à l'exportation du cacao sont complétées par des financements octroyés par des entreprises privées pour la formation.

Pour la formation des producteurs de cacao, le COCOBOD applique généralement une approche de vulgarisation en groupe. Un agent de vulgarisation vit dans une zone précise et encadre 16 groupes d'agriculteurs de 30 membres chacun pendant une période de 3 ans. Ainsi, chaque agent de vulgarisation atteint 480 agriculteurs. 254 agents de vulgarisation peuvent atteindre 121 920 agriculteurs au même moment. Après trois ans, les agents étendent la zone et encadrent un nouveau groupe d'agriculteurs.

Après l'introduction réussie de l'approche FBS, le COCOBOD lance toujours un programme de vulgarisation avec une école d'entrepreneuriat agricole au cours de la première année. Il s'agit du modèle de vulgarisation traditionnel du COCOBOD depuis 2011, qui est proposé à leurs partenaires privés dans le cadre du programme CEPPP.

En moyenne, chaque agent de vulgarisation doit mettre en œuvre 16 formations FBS par an, suivant le plan du travail général ci-après. Il y a deux mois par an au cours desquels un formateur FBS organise trois formations FBS. Au cours des autres mois, chaque groupe a droit à une semaine de formation FBS combinée à un jour de formation BPA, en fonction des principales activités agricoles du mois. Le même exercice continue au cours de la deuxième année pour les groupes qui n'ont pas pu être formés pendant la première année. Toutefois, des visites de suivi au cours de la deuxième et troisième année servent la plupart du temps à mettre en pratique des messages de vulgarisation.

Partenariat public-privé pour la vulgarisation du cacao au Ghana

Plan de travail de l'agent de vulgarisation communautaire

Taille maximale du groupe ➤ 30 Sessions vulgarisation minimum/ semaine ➤ 5

Formation FBS ➤ 5 matinées consécutives lundi à vendredi ; modules 0 à 12

Mois	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Sessions de vulgarisation	FBS trainings
JAN	FBS & VULG Travail de base		FBS		0	3
FEV	FBS	Sélection du terrain, mesure, préparation et gestion de l'ombre			15	1
MAR	FBS	Élagage et désherbage y comp. suppression des envahisseurs, travail des enfants			15	1
AVR	FBS	Utilisation des fertilisants & gestion des maladies			15	1
MAI	FBS	Gest. maladies : récolte, application des fongicides, MRL, travail des enfants			15	1
JUIN	FBS & VULG Travail de base		FBS		0	3
JUIL	FBS	Lutte contre les maladies végétales, MRL travail des enfants			15	1
AOUT	FBS	Création et gestion des pépinières			15	1
SEPT	FBS	Récolte et fermentation, séchage, travail des enfants			15	1
OCT	FBS	Évaluation de la qualité du cacao et des produits dérivés			15	1
NOV	FBS	Autres moyens de subsistance			15	1
DEC	FBS & VULG Travail de base*		Formation du facilitateur local		15	0

* Formations FBS and Groupes de l'année suivante

Le principal mécanisme de suivi des formations FBS comporte deux volets : les points focaux des groupes effectuent le suivi et le formateur visite les groupes chaque mois selon le programme ci-dessus. Les visites dans le cadre des formations aux BPA doivent comprendre deux demi-journées de suivi FBS spécifique. Dans 30 à 35 % des cas, le suivi est effectif.

De temps à autre, les formateurs FBS organisent aussi des « cours de recyclage » à l'intention des groupes. Ces formations sont organisées en cas de besoin. Leur durée n'est pas précise.

Le COCOBOD doit parfois interrompre le modèle classique de vulgarisation pendant un certain temps, afin d'effectuer d'autres tâches comme la distribution des plants, qui fait partie de ses missions.

Un des objectifs spécifiques consiste à transformer les groupes d'agriculteurs formés en organisations officielles. Il est envisagé que trois des quatre groupes d'agriculteurs formés deviennent une coopérative. C'est à peu près le cas dans certains districts sélectionnés.

4 _ Coût

De tous les pays, le COCOBOD au Ghana enregistre le coût le plus bas de fournitures consommables. Par agriculteur formé, les dépenses liées à l'achat des fournitures consommables à 1,68 € seulement. Les allocations des formateurs, les frais de carburant, les salaires des formateurs et les coûts de supervision sont entièrement pris en charge par le COCOBOD.

Pendant les premières années, le SCB s'occupait de l'alimentation des agriculteurs pendant les formations FBS. En 2010, avec la hausse des effectifs d'apprenants, il est très vite apparu que le coût et la gestion de ces fonds constitueraient un obstacle à la durabilité de l'approche. Début 2012, la GIZ et le COCOBOD se sont mis d'accord pour supprimer la fourniture des repas. Le COCOBOD souligne l'importance de cette annulation. Elle a largement réduit les coûts et s'est révélée importante en vue d'une FBS durable.

5 _ Résultats

Les conclusions d'une mission d'évaluation des progrès réalisés dans le cadre du Projet Sustainable Cocoa Business au Ghana, dont l'activité principale consistait à organiser des formations FBS à l'intention des producteurs de cacao, en collaboration avec le COCOBOD, révèlent, entre autres, que :

- les taux d'adoption des BPA se situaient entre 60 et 85 %, l'utilisation des outils de travail, entre 30 et 75 % ; l'utilisation des engrains minéraux, entre 35 et 55 % ; 30-60 % des agriculteurs formés à l'approche FBS utilisaient encore le cahier d'application après deux ans ;
- des évaluations internes et externes ont fait état d'une augmentation du rendement de cacao de 40 à 100 %, avec même une hausse plus importante des revenus issus de cultures autres que le cacao ;
- l'impact en termes de hausse de revenus, de hausse des dépenses liées à l'éducation des enfants, d'amélioration de la nutrition et du logement était clairement visible ;
- l'approche FBS était considérée comme un changement de paradigme de vulgarisation qui au départ, mettait l'accent sur les formations techniques ;
- La rentabilité des formations a été jugée très bonne. L'approche FBS a permis d'atteindre un grand nombre de bénéficiaires avec les fonds disponibles pour le projet.

6 _ Institutionnalisation

Le COCOBOD prend plus en plus de responsabilités dans la gestion des FBS et est devenu plus autonome dans la mise en œuvre de l'approche FBS. La GIZ, pour sa part, réduit graduellement son soutien managérial et logistique dans la mise en œuvre de l'approche FBS dans le secteur du cacao au Ghana. Le fait de confier au COCOBOD la gestion quotidienne est un facteur important de durabilité :

- La formation des formateurs est effectuée par le COCOBOD (sous la supervision de la GIZ). En 2015, il est prévu la formation de 108 formateurs FBS supplémentaires. Le COCOBOD a désigné huit personnes supplémentaires à former en qualité de maîtres formateurs FBS, pour un renforcement de ses capacités à long terme.
- L'organisation des événements relatifs à l'approche FBS et la distribution du matériel didactique aux différents districts sont faites par le COCOBOD.
- Le suivi des formations sur le terrain est effectué conjointement par le COCOBOD et la GIZ, et est progressivement confié aux agents de vulgarisation. Le COCOBOD et la GIZ utilisent le serveur m-data en Afrique du Sud, qui permet à tous les partenaires de contrôler leurs données relatives aux formations via Internet avec un identifiant unique.

7 _ Conclusions

Conclusions de l'étude de cas du COCOBOD :

- L'appropriation complète dès le départ était importante.
- L'approche FBS est associée aux services traditionnels de vulgarisation. Avant le début ou au démarrage d'un programme de vulgarisation, l'approche FBS est utilisée comme le principal outil de sensibilisation.
- La mise en œuvre de l'approche FBS peut être financée durablement sur la base de prélèvements à l'exportation et de partenariats public-privé de vulgarisation du cacao.
- Le COCOBOD a mis sur pied ses propres stratégies pour la formation des formateurs et est capable de planifier et de suivre la mise en œuvre de l'approche FBS de manière indépendante.

Annexe 3 Étude de cas : MAEP-ProDRA, Togo

1 _ Contexte

L'agriculture est le secteur le plus important au Togo. Il emploie deux tiers de la population active, qui travaille principalement sur de petites exploitations. Les cultures vivrières représentent deux tiers de la production. Les principales cultures de rente sont le cacao, le café, le coton, et dans une moindre mesure, le palmier à huile.

Le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) est le principal partenaire du projet ProDRA au Togo. Les services de vulgarisation agricole du MAEP sont fournis par l'Institut de Conseil et d'Appui Technique (ICAT). L'ICAT compte environ 700 employés, dont 120 techniciens supérieurs et 330 agents de vulgarisation proches des producteurs.

2 _ Expériences dans la mise en pratique de l'approche FBS

Le Secrétaire général du MAEP a découvert l'approche FBS au cours d'un voyage d'études au Ghana et au Bénin en 2012. Après ce voyage d'études et un

séminaire d'information, c'est le ministère qui a demandé l'introduction de l'approche FBS au Togo, lors du lancement du nouveau programme ProDRA de la GIZ. L'initiative est donc venue du ministère. Trois chaînes de valeurs ont été choisies à la base pour la mise en œuvre de l'approche FBS : le cacao, le café et l'anacarde. Par la suite une approche FBS a été mise en œuvre pour le coton.

L’Institut de Conseil et d’Appui Technique (ICAT) a été choisi comme le principal partenaire dans la mise en pratique de l’approche FBS. L’ICAT joue deux rôles principaux : d’une part, il est le ²service de vulgarisation agricole national œuvrant avec un financement public. D’autre part, il est un prestataire de services pour différents programmes et est rémunéré par ces programmes pour ses activités. En plus de l’ICAT ; le ProDRA compte trois formateurs FBS issus de deux syndicats et d’une fédération de producteurs.

Pendant la phase d'introduction de l'approche FBS, le projet est resté en étroite collaboration avec le projet SSAB et a bien respecté les recommandations.



Une productrice effectuant un résumé du cours de FBS



Producteur d'ananas à Hovè au Togo comparant des marges brutes

3 _ Organisation des formations FBS

72 formateurs (18 par culture) ont été formés avec l'aide d'un maître formateur expérimenté venu de Côte d'Ivoire. La première formation des formateurs a eu lieu en 2013.

Il a fallu environ deux mois au projet pour adapter le premier matériel de formation pour le cacao et un mois pour organiser la première formation. Le programme a préalablement été adapté pour le cacao, avec l'appui du SSAB, en utilisant le matériel disponible comme base. Après trois mois de préparation, les premières formations des formateurs ont eu lieu.

Des 72 formateurs, seuls les 12 plus qualifiés sont opérationnels pour le moment. Cette situation est due aux faits d'un manque de cofinancement provenant du partenaire ce qui empêche une mise à l'échelle rapide des formations et d'un trop grand nombre de candidats à la formation au départ. De 2013 à mars 2014, 3 204 agriculteurs ont été formés à la FBS. Après la FdF, les formateurs ont continué à organiser des formations FBS par groupes de deux pendant au moins trois sessions de formation. Par la suite, chacun d'eux a commencé à former tout seul.

Au cours de la première campagne, les formations FBS ont eu lieu dans cinq des dix districts (préfectures) prévus. Il n'était pas possible de couvrir les dix préfectures, du fait de l'insuffisance du cofinancement disponible provenant du partenaire. Pour les formations FBS, la priorité est donnée aux groupes déjà organisés, les producteurs individuels n'étant pas exclus.

La particularité du Togo est qu'il y a des formateurs et des cadres d'appui. Les cadres d'appui doivent organiser les formations, sensibiliser et mobiliser les producteurs, venir en aide aux formateurs pendant la formation, collecter les fiches d'évaluation et aider les producteurs à appliquer les enseignements après la formation. 90 cadres d'appui ont été formés à la FBS pendant deux jours. Ce nombre s'est révélé insuffisant et les cadres d'appui ont, par la suite, reçu une formation de cinq jours.

Pour le module huit, le projet demande parfois aux établissements de microfinance de contribuer à la formation. La formation des formateurs se fait en trois étapes, conformément aux recommandations du SSAB :

- › un atelier de FdF conduit par un maître formateur FBS du projet SSAB ;
- › une session de FBS dirigée simultanément par trois nouveaux formateurs sous la supervision du maître formateur ;
- › une session de FBS dirigée simultanément par deux nouveaux formateurs sous la supervision du maître formateur.

Après la formation des formateurs et les deux formations pilotes, le nouveau formateur FBS est considéré comme qualifié, mais il devra organiser trois sessions de FBS supplémentaires avec un de ses collègues.



Comment mesurer de manière appropriée ?
Des agriculteurs à Hovè au Togo, comparant le mesurage avec le pas ...



... et l'utilisation d'un décamètre

4 _ Suivi de la formation

Seuls 20 % des agriculteurs formés ont été suivis. Récemment, le ProDRA a conclu des contrats locaux de subvention avec des partenaires techniques tels que l'ICAT, afin de mener des activités de suivi spécifiques et conformes au calendrier agricole. Le « Suivi Accompagnement Standard » comprend au moins quatre interventions par session et année FBS, telles que les formations aux BPA, mais également des formations sur les compétences en matière commerciale et de gestion, et l'accès aux services financiers. Ces modules de formation de courte durée sont en cours d'élaboration. Les premières formations aux BPA ont eu lieu en mars 2015. Par ailleurs, un accompagnement intensif individuel directement fourni après la formation par les formateurs FBS est envisagé pour un nombre réduit de producteurs sélectionnés (Suivi Accompagnement Intensif). L'objectif est lié aux indicateurs du ProDRA et devra également contribuer à améliorer la capacité du formateur à évaluer les défis rencontrés par les producteurs dans la mise en œuvre des nouvelles compétences.

5 _ Coût

Bien que le projet ne forme pas encore un grand nombre d'agriculteurs à l'approche FBS, la structure des coûts est raisonnable. Les coûts sont aussi modérés que ceux d'un projet SSAB à grande échelle avec plus de 200 000 agriculteurs formés.

Coût/agriculteur formé au Togo	8,8 €
_ Fournitures consommables	3,3 €
_ Équipement du formateur	0,4 €
_ Allocations/carburant	3,8 €
_ Supervision	1,3 €.

Le paiement des allocations aux formateurs, afin d'accroître leur motivation, constitue un problème majeur en débat au Togo.

Le service national de vulgarisation ICAT dispose de fonds pour payer les salaires des formateurs, mais ses moyens sont limités en ce qui concerne les coûts liés au carburant et à d'autres consommables. Un syndicat de producteurs voudrait désormais prendre en charge tous les frais de carburant et les allocations.

6 _ Résultats

Au Togo, l'approche FBS largement reconnue comme un nouvel instrument axé sur la promotion de l'entrepreneuriat, susceptible d'améliorer le système de vulgarisation agricole. Elle stimule l'esprit d'initiative des agriculteurs et encourage les agents de vulgarisation dans leur travail.

Les formateurs FBS déclarent que la demande en formations FBS est forte chez les agriculteurs qui ont entendu parler des effets positifs dans leur village ou les villages voisins. Des sollicitations viennent également d'autres régions, où les agents de vulgarisation ont entendu parler de l'approche FBS et en font la demande.

À titre d'illustration, les taux suivants ont été enregistrés chez les producteurs d'anacarde :

- adoption de BPA : 86 % ;
- amélioration de la planification des activités agricoles : 42 % ;
- amélioration de la nutrition et de la diversification : 34 % ;
- amélioration de l'utilisation des revenus et de l'accès aux services financiers : 27 % ;
- pratique du calcul des marges brutes : 19 %.

Au Togo, un des points faibles reste le très faible pourcentage d'agriculteurs qui utilisent effectivement leurs cahiers d'application. Dans certaines sessions de formation FBS, seulement 5 pour cent remplissent leurs cahiers d'application. Le suivi des formations doit être intensifié. Toutefois, ce chiffre n'est qu'une première estimation qui doit être qualifiée par une évaluation en 2015.

Une des principales innovations au Togo est l'adaptation de l'approche FBS pour les producteurs de café. Jusqu'ici, le Togo est le seul pays où l'approche FBS est mise en œuvre chez les producteurs de café.

Alors que les formations FBS se poursuivent pour le cacao, le café et l'anacarde, elles ont été suspendues pour le coton.

7 _ Institutionnalisation

L'institutionnalisation devrait mettre plus long qu'initialement prévu. Bien que le partenaire politique MAEP soit très convaincu par l'approche FBS, une phase pilote complète et une évaluation des résultats sont requises pour tester la performance de l'instrument. Le test de performance constitue un préalable l'introduction officielle de l'approche FBS de comme un instrument régulier du programme national de vulgarisation, doté d'une ligne budgétaire.

La réponse du MAEP, de l'ICAT et du ProDRA à ce défi est d'entreprendre une phase pilote avec l'organisation de formations pilotes destinées, au départ, à 72 apprenants, ensuite à 12 formateurs FBS. 3 000 agriculteurs ont été formés à ce jour. Alors que les formations vont se poursuivre, une évaluation formelle prévue pour 2015 fournira un argumentaire solide pour une prise de décisions concernant l'intégration de l'approche FBS dans le système national de vulgarisation.

Le MAEP et l'ICAT sont convaincus de l'efficacité de l'approche FBS, mais ont besoin de cette phase pilote et d'une évaluation en vue de la prise de décisions à long terme. À cet égard, l'approche MAEP/ICAT/ProDRA est considérée comme un exemple approprié et concret de la manière dont l'approche FBS peut être introduite de manière formelle dans le système national de vulgarisation. Les syndicats de producteurs s'intéressent de plus en plus à cet outil et financent également une partie des dépenses.

Deux formateurs nationaux doivent devenir des maîtres formateurs dans le futur. Le processus n'est pas clair et doit être débattu avec les responsables du SSAB.

Le Togo n'utilise pas encore le serveur m-data en Afrique du Sud, mais une formation à l'utilisation du serveur est prévue en 2015.

8 _ Conclusions

Conclusions de l'étude de cas du Togo :

- le fait que l'idée vienne du Ministère de l'Agriculture a été un avantage ;
- l'introduction de l'approche FBS a été facile grâce à une collaboration étroite avec le Projet SSAB et plusieurs formations ont pu être organisées rapidement ;
- l'institutionnalisation de l'approche FBS dans le système de service public de vulgarisation nécessite du temps pour les activités pilotes et le contrôle des résultats, sur la base desquels des décisions politiques peuvent être prises pour inclure et financer un nouvel instrument dans le système national de vulgarisation ;
- le groupe choisi pour servir d'échantillon au système de S&E (75 % des agriculteurs formés à l'approche FBS) est assez important. Un groupe-échantillon plus petit aurait déjà été assez grand.

Annexe 4 Étude de cas : Cameroun

1 _ Contexte

Le Cameroun est le premier pays à avoir fait l'expérience de l'approche FBS avec le cacao, dans le cadre du programme Sustainable Cocoa Business » (SCB) en 2010, dans les deux principales régions productrices de cacao du pays (Centre et Sud-Ouest). La culture du cacao se fait actuellement dans huit régions sur les dix que compte le pays, et contribue de manière significative au revenu national brut.

2 _ Expériences dans la mise en œuvre de l'approche FBS

Les partenaires FBS du SSAB au Cameroun sont le ministère de l'Agriculture et du Développement rural et ses délégations régionales du Sud, du Sud-Ouest, du Centre et du Littoral ; les établissements de microfinance MIFED, A3C, CamCCUL ; l'Office national du Café et du Cacao (ONCC), le Conseil interprofessionnel du Café et du Cacao (CICC), les diocèses d'Ebolowa, de Sangmélima et d'Obala et la SODECOTON dans le cadre du COMPACI.

Les formations des formateurs sont conjointement prises en charge par les principaux partenaires de la GIZ comme l'indique le tableau ci-dessus. Le ministère de l'Agriculture et les diocèses ne contribuent pas financièrement aux formations des formateurs, alors que la GIZ prend en charge les dépenses liées au matériel de formation, au transport et aux per diem du personnel. Les diocèses emploient uniquement le personnel formé pour les projets missionnaires, tandis que le personnel des services de vulgarisation est entièrement pris en charge par le Projet Cacao.

3 _ Organisation des formations FBS

Cas de GIZ/MINADER/DIOCÈSES

Des contrats locaux de subvention sont conclus par la GIZ/SSAB avec les délégations du MINADER, le MIFED et les diocèses. Les contrats stipulent les zones à couvrir, le nombre d'agriculteurs à atteindre, le nombre de formations à organiser et le budget y afférent, notamment :

- le matériel de formation (manuel de formation FBS, certificats, papier kraft, marqueurs et sacs) ;
- moyens de transport (motocyclettes) ;
- carburant ;
- per diem des formateurs ;
- coût de la préparation de la formation ;
- coût de la supervision ;
- coût de l'encadrement postformation.

La collaboration avec le MINADER démontre l'intérêt de cette institution chargée du Programme national de vulgarisation de suivre les agriculteurs sur le terrain dans tout le pays. Les diocèses, pour leur part, contribuent largement à faire appliquer les enseignements dans le pays dans leurs zones respectives, y compris par l'amélioration des conditions des producteurs.

→ Tableau 1 | Partage des dépenses liées à la formation du personnel

Charges	GIZ SSAB	ONCC	Diocèses	MINADER	CamCCUL	COMPACI/ SODECOTON
Organisation générale	avec les partenaires	avec la GIZ	avec la GIZ	avec la GIZ	avec la GIZ	
Matériel de formation	100 %					
Conseil	100 %					Conformément à la convention
Transport du personnel et per diem	100 % pour le MINADER et les Diocèses	100 % pour le personnel de l'ONCC			100 % pour le personnel de la CamCCUL	
Salle de formation	100%	100 %			100 %	
Salaires	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 % par la SODECOTON

Les formations FBS se déroulent en 05 matinées, alors que les préparations prennent un jour et le suivi après la formation, deux jours. Conformément aux contrats, les formations se déroulent tout au long de l'année.

Cas de la CamCCUL/ONCC/CICC

La CamCCUL est un établissement de microfinance dont le but, dans l'approche FBS, consiste à aider les agriculteurs à améliorer la gestion de leurs exploitations agricoles et à récupérer, plus tard, les prêts octroyés aux producteurs, sans grande difficulté. Un projet de partenariat public-privé constitue le cadre de la coopération.

L'ONCC et le CICC fournissent des services aux groupes et coopératives d'agriculteurs afin de rendre compétitive et durable la production cacaoyère au Cameroun.

La GIZ/SSAB fournit le matériel de formation, soutient l'élaboration des moyens de formation et assure la supervision tandis que la CamCCUL, l'ONCC et le CICC s'occupent des autres éléments nécessaires à la formation (organisation, facilités de transport et frais de transport/carburant).

Cas du COMPACI/SODECOTON

La SODECOTON encadre, en gros, quelque 250 000 producteurs. Les formations FBS sont planifiées et organisées par la division de la Professionnalisation agricole, conformément à la convention et au nombre d'agriculteurs à atteindre par année.

4 _ Formations et suivi

Pendant les sessions de formation, les agriculteurs prennent activement part à l'organisation de l'ensemble du processus : décision sur les horaires de formation, périodes de pause, désignation du chef de classe, désignation d'un chronométreur, etc. Le dernier jour de la formation, cette organisation prend plus d'ampleur avec l'installation d'au moins deux points focaux (un homme et une femme), dont la mission est de poursuivre l'organisation du groupe et de garder le contact avec les formateurs.

Pendant le suivi-évaluation postformation, il s'est révélé nécessaire d'harmoniser le type de données à collecter, afin de mesurer les progrès induits par l'approche FBS. Par la suite, une formation officielle a été récemment organisée à Yaoundé, du 15 au 17 septembre 2014, avec les formateurs des différents partenaires. L'outil m-data, servant à collecter des données qualitatives et quantitatives, y a été présenté. Il permettra de collecter toutes les données relatives à l'approche FBS au Cameroun.

5 _ Coût de la formation FBS

Ci-après, une synthèse des coûts estimatifs des formations pour le programme SSAB.

→ Tableau 2 | Estimation des coûts pour la formation FBS (2014)

Aperçu comparatif	Nigeria		Togo		Cameroun		Ghana		Côte d'Ivoire	
Public cible (Producteurs)	34.980		2.160		34.980		40.200		34.980	
Formateurs	75		12		70		250		70	
Coût des éléments par	Producteur	Formation	Producteur	Formation	Producteur	Formation	Producteur	Formation	Producteur	Formation
Fournitures consommables ¹	2,68 €	80,53 €	3,34 €	100,26 €	1,65 €	49,37 €	1,68 €	50,49 €	2,29 €	68,74 €
Allocations, carburant, crédit de communication pour les formateurs ²	5,38 €	161,29 €	n.a.	n.a.	4,99 €	149,77 €	n.a.	n.a.	5,59 €	149,77 €
Équipement du formateur ^{3,4}	0,48 €	14,49 €	0,37 €	11,01 €	0,41 €	12,26 €	0,46 €	13,90 €	0,38 €	11,50 €
Supervision ²	0,53 €	15,76 €	n.a.	n.a.	0,08 €	2,29 €	n.a.	n.a.	0,08 €	2,29 €
Total	9,07 €	272,08 €	3,71 €	111,27 €	7,12 €	213,69 €	2,15 €	64,39 €	8,34 €	232,30 €

1 Cahier de notes et cahier d'application intégrés au Nigeria et au Cameroun

2 Payé par le partenaire au Ghana, cofinancé au Nigeria, partiellement cofinancé au Cameroun et en Côte d'Ivoire ; coût pour Ghana indisponible.

3 Togo : équipement utilisé après un an

4 Nigeria, Ghana, Cameroun, Côte d'Ivoire y compris les téléphones mobiles, utilisé après 2 ans



Investissement dans le cacao

→ Tableau 3 | Personnel formé à l'approche FBS par le GIZ au Cameroun

Projet	Personnel formé	Période	Budget correspondant
MINADER, Diocèses, MIFED	34	Mars 2010 à Mbalmayo	SCB
CamCCUL	24	Mai 2013 à Kumba	SCB/CamCCUL
ONCC	28	Décembre 2014	SSAB/ONCC
CICC	26	Avril 2015	SCB/CICC
COMPACI - SODECOTON	87	Octobre 2013	COMPACI - SODECOTON

6 _ Résultats

Quelque 87 personnes formées par le programme SSAB sont sur le terrain pour la formation des agriculteurs et 87 autres personnes ont été formées par le projet COMPACI à la société cotonnière camerounaise SODECOTON par un maître formateur. 61 177 producteurs (26 % des femmes) ont été formés avec le soutien du SSAB et de ses partenaires au Cameroun. Les changements significatifs sont :

- la réhabilitation/replantation des vieilles plantations de cacao avec des variétés hybrides de cacao ;
- mesurage des plantations de cacao et des plantations d'autres cultures ;
- ouverture de comptes d'épargne bancaires ;
- forte mobilisation des efforts conjoints pour travailler, acheter et vendre ensemble ;
- application des bonnes pratiques agricoles dans les systèmes de production du cacao ;
- diversification des cultures y compris la production animale, etc.

Le personnel formé comprend des directeurs et des superviseurs, en vue d'une meilleure compréhension des exigences de l'approche FBS. Le groupe comprend 99 formateurs FBS pour les producteurs de cacao (SSAB) et 45 formateurs FBS du COMPACI dans le secteur de la production du coton au nord du Cameroun.

7 _ Institutionnalisation : intégration dans le système de prestation de service traditionnel des organisations partenaires

Au fond, la compréhension de l'institutionnalisation de l'approche FBS au Cameroun renvoie à son adoption stratégique comme outil pour le développement de l'agriculture, en tant que partie intégrante du système des services de vulgarisation des différentes institutions.

Pour cette analyse, une mission s'est rendue au Cameroun (12-14/02/2015) pour rencontrer les différents partenaires et parties prenantes mettant en œuvre l'approche FBS :

- Les Délégués du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural des régions du Centre et du Sud-Ouest ;
- le Directeur Général du MIFED et le superviseur de l'approche FBS ;
- un représentant de la CamCCUL ;
- Un prêtre et un personnel FBS du diocèse d'OBALA ;
- un prêtre du diocèse d'Ebolowa ;
- un prêtre du diocèse de Sangmélima ;
- le conseiller technique chargé du portefeuille de la GIZ.

Vision du ministère de l'Agriculture et du Développement rural

Il existe des partenaires susceptibles de maximiser l'impact, grâce à leur personnel déployé sur l'ensemble du pays et leur expérience. Mais le partenariat avec la GIZ/SSAB ne couvre que quatre régions : Centre, Sud, Littoral et Sud-Ouest.

Le MINADER a en moyenne 15 projets opérationnels sur l'ensemble du territoire pour différentes cultures avec différents organismes financiers et un programme national de vulgarisation avec un effectif d'environ 900 personnes. Ces projets utilisent principalement l'approche de vulgarisation Formation et Visite (F&V), les champs-écoles pour agriculteurs et fournissent un appui en termes d'infrastructures et de matériel.

L'approche FBS est certainement une des meilleures innovations des agents de vulgarisation dans certaines régions, mais son institutionnalisation ne relève pas de la compétence des délégués que nous avons rencontrés. Ils vont continuer à organiser la formation grâce à la convention de la GIZ. Mais leur budget annuel est limité, au regard des activités de vulgarisation et la formation qu'ils peuvent fournir dans le cadre de l'approche FBS. Dans la pratique, la décision d'institutionnaliser l'approche FBS doit être prise par une haute autorité. Le ministre et son équipe sont bien informés et convaincus à travers les différentes rencontres, mais aucune action concrète n'est entreprise.

Néanmoins, il a été convenu que le lobbying se poursuive au niveau des communes, les organisations d'agriculteurs dont le niveau d'organisation est encore faible et au niveau des autres projets du MINADER (ACEFA, PIDMA...). Il a également été admis que le budget existant doit prendre en charge certaines activités de l'approche FBS et que la subvention aux intrants doit être accordée en priorité aux agriculteurs formés à l'approche FBS.

Les diocèses

Les diocèses de Sangmélima et d'Ebolowa continuent de compter sur la GIZ/SSAB pour leurs activités FBS. Seul le diocèse d'Obala semble avoir une vision concrète de la mise en œuvre durable de l'approche FBS.

À Obala, au départ, les agriculteurs à former avaient été organisés selon le communiqué lu à l'église. Mais l'évêque, qui était progressivement convaincu par l'approche FBS, a réalisé qu'il était difficile de suivre les agriculteurs formés tant ils étaient dispersés. Il a décidé d'organiser les formations à l'intention de 16 groupes/associations organisés : Ekoan Maria (2 000 membres), Rosaire (1 000 membres), Dame apostolique (1 200 membres), Renouveau charismatique (900 membres) dans huit zones pastorales.

Le même évêque a récemment publié une décision pastorale annonçant que les personnes nécessitant des services pastoraux doivent être formées à l'approche FBS. Par conséquent, l'institutionnalisation de l'approche FBS dans le diocèse d'Obala est une réalité, car il est envisagé que les bénéficiaires vont contribuer à son fonctionnement. D'autre part, le diocèse a d'autres partenaires et des structures fonctionnelles telles que :

- SUFI (lutte contre le paludisme pendant deux ans)
- PADER/FNE (Programme d'Appui au Développement Rural/Fonds national de l'emploi) ;
- PNUD (Programme de Microfinancement) ;
- Unité de commercialisation des intrants ;
- Unité de micro crédit.

Pour la durabilité de l'approche FBS, le diocèse d'Obala va continuer à croire en une approche FBS qui a montré des preuves de réussite. À long terme, ils peuvent être mieux organisés avec d'autres bailleurs de fonds. Mais à court terme, si les besoins immédiats suivants sont satisfaits, ils pourront continuer à mettre en œuvre l'approche FBS :

- matériel de formation ;
- mobilité pour atteindre les sites de formation ;
- deux formateurs supplémentaires pour couvrir le département de la Haute Sanaga.

Institutions de microfinance

MIFED

L'établissement de la FBS à proximité des zones couvertes par la CVECA (Caisse Villageoise d'Épargne et de Crédit Auto Gérée) a commencé en 2010. L'objectif de la collaboration avec la GIZ est de renforcer la compétitivité des petites plantations de cacao en cours de diversification. À ce jour, l'impact des formations est palpable. Avec un taux élevé (95 %) de remboursement des crédits, ils doivent poursuivre le programme de crédit.

Compte tenu du coût de la formation d'un producteur qui est de 7,12 € au Cameroun, le MIFED est capable de soutenir l'approche FBS si le matériel de formation est disponible. Les agriculteurs qui remboursent les crédits qui leur sont octroyés seront disposés à supporter ce coût pour leur bien-être et la crédibilité dont ils bénéficient concernant les remboursements. Une fois que le nombre d'agriculteurs atteint 30 en moyenne, une formation peut être organisée avant la mise en place du crédit.

De la sorte, le MIFED réduira le nombre de personnels en les utilisant en fonction de la demande et pourra maintenir leurs salaires.

CamCCUL

La collaboration avec le CamCCUL a commencé récemment, en mai 2013. À ce jour, 2 500 agriculteurs ont été formés pour un montant de 30 millions de francs CFA, hormis le matériel de formation. Cet effort ne peut pas être soutenu à cause des autres besoins de la formation dans le réseau et qui plus est, le retour sur investissement de l'approche FBS ne se traduit pas encore dans les faits.

Le coût de la formation tient compte des longues distances à parcourir par les formateurs et par conséquent, le CamCCUL aurait besoin de plus de formateurs proches de ses bureaux et d'un appui en matériel de formation. L'institutionnalisation de l'approche FBS reste encore un rêve pour le CamCCUL.

8 _ Conclusions

Conclusions de l'étude de cas du Cameroun :

- L'institutionnalisation de l'approche FBS dans les services de vulgarisation du ministère de l'Agriculture et du Développement rural est une possibilité, mais à ce jour, le ministère n'a pas pris de mesure concrète pour adopter l'approche et fournir un budget subséquent.
- Parmi les trois diocèses, seul celui d'Obala a une vision concrète de la mise en œuvre durable de l'approche FBS : les groupes et associations chrétiennes, les projets en cours et à venir pourront continuer à mettre en œuvre l'approche FBS si le matériel de formation est fourni par la GIZ. L'évêque est entièrement convaincu et déterminé à ce que l'approche FBS continue à être mise en œuvre dans son diocèse.
- Des deux établissements de microfinance mettant en œuvre l'approche FBS, le MIFED a déclaré être en mesure de mettre en œuvre durablement l'approche FBS, si la GIZ lui fournit un appui matériel.
- Les deux nouvelles institutions professionnelles pour le cacao/cafè au Cameroun (ONCC et CICC) semblent offrir les meilleures perspectives d'institutionnalisation de l'approche FBS, du fait de leur vision consolidée de l'approche et de leur capacité affirmée à supporter les coûts. Mais il demeure que l'approche doit faire ses preuves en termes de résultats probants et d'impact.
- En conclusion, le soutien de la GIZ demeure nécessaire pour le renforcement du système : formation de plus de personnel, plus de maîtres formateurs et fourniture du matériel.

Annexe 5 Étude de cas : Malawi

1 _ Contexte de la filière coton au Malawi

Le Malawi tire ses revenus de l'agriculture essentiellement. Elle contribue au PIB à hauteur de 33 %. En 2011, le pays avait une population de 15 897 000 habitants, dont 80 % vivent en zone rurale et dépendent de l'agriculture pour leur subsistance. Le coton occupe le troisième rang (derrière le tabac et le sucre) et est cultivé sur 70 000 ha par quelque 200 000 petits exploitants. La production, si on utilise des balles de 1 000 480 livres comme unité, était de 125 en 2012, 180 en 2013 et 170 en 2014. La production de coton, contrôlée par huit principaux égreneurs, varie depuis l'indépendance. Les principaux égreneurs, classés en fonction de leur importance, comprennent : Great Lake Cotton Company, Cotton Ginners Africa, TOLEZA, Malawi Cotton, Afrisian Ltd, ETG/Porrogate, ADMARC et MAPETO.

Il n'existe pas de limite géographique à l'exploitation du coton par les différents égreneurs au Malawi. Ils sont donc capables d'opérer où ils peuvent dans tout le pays. Cette situation représente un sérieux handicap au suivi des agriculteurs.

2 _ Expériences dans la mise en œuvre de l'approche FBS

La mise en œuvre de l'approche FBS au Malawi fait suite à une convention signée en 2013 entre le projet COMPACI et la *Great Lake Cotton Company*. Son introduction a été confiée à deux maîtres formateurs du Nigeria. Les formations sont organisées dans les principales zones de production de coton, à savoir SALIMA, BALAKA et CHINHWAWA.

3 _ Organisation des formations FBS

Deux principales sessions de formations de formateurs ont été organisées à l'intention de 33 formateurs, dont 22 externes et 11 membres du personnel de la Great Lake Cotton Company. Les formateurs externes étaient recrutés et payés suivant un contrat spécifique entre eux et l'entreprise. La formation des producteurs se fait en quatre matinées dans les principales zones de production du coton.

4 _ Formations et suivi

Pendant la formation, les agriculteurs prennent part à l'organisation de la session en établissant ensemble les règles d'une bonne participation. À la fin, des points focaux sont nommés pour assurer le lien entre les groupes d'agriculteurs et les formateurs pour la mise en œuvre et le suivi des enseignements de la FBS. Cette organisation avec les points focaux n'a pas été entièrement fonctionnelle à cause du manque de suivi des formateurs, vu que cette activité n'est pas mentionnée dans leur contrat.

Le suivi-évaluation après la formation n'est pas encore organisé complètement. Du temps n'a pas été alloué à cette activité et il n'existe aucun outil spécifique pour la collecte de données. Il peut arriver qu'un formateur FBS interne de Great Lake rende visite à un agriculteur formé et prenne des notes.

Le ministère de l'Agriculture compte six directions parmi lesquelles la direction de la Vulgarisation agricole, qui compte huit divisions chargées du développement agricole du pays, 28 bureaux de développement agricole au niveau des districts (avec du



Agriculteurs apprenant à mesurer une parcelle ...

personnel) et 149 coordonnateurs de développement agricole à la tête des sections de développement agricole, qui assistent les agriculteurs sur le terrain. En principe, le ministère serait le principal partenaire de la *Great Lake Cotton Company* à travers ses agents de vulgarisation. Mais rien n'a été entrepris dans ce sens. Certains agents de vulgarisation sur le terrain ont plutôt été invités aux sessions de formation FBS de manière informelle. Il n'existe aucun lien officiel ni avec eux ni le personnel des autres égreneurs de coton opérant sur le terrain.¹⁰

5 _ Coût

Le matériel et l'enveloppe alloués pour la formation comprennent :

- pour les formateurs permanents : une moto, les cahiers de notes, les frais de carburant et un per diem de 6 900 MK¹¹/jour (10,50 euros/jour) ;
- pour les formateurs externes : un vélo, les cahiers de notes et un per diem de 20 000 MK/quatre jours (30,48 euros/quatre jours).



... FBS faisant des calculs pendant un travail en groupe

6 _ Résultats

Au total, 12 formateurs FBS et deux groupes d'agriculteurs de THOM et BEREU et 43 agriculteurs ont été rencontrés pendant la mission. Les résultats suivants ont été enregistrés :

- un total de 33 formateurs FBS qualifiés, dont 22 formateurs externes et 11 membres du personnel permanent de l'entreprise ont été formés. Certains formateurs externes sont des personnes à la retraite et peu ont une formation en agriculture ;
- Les capacités de 11 624 producteurs de coton ont été renforcées grâce à l'approche FBS en 2013 et 2014 ;
- Les formateurs ont organisé en moyenne 17 formations avec 32 producteurs par promotion ;
- Les enseignements de l'approche FBS sont largement appréciés par les agriculteurs qui sont capables de dresser la liste des pratiques FBS qu'ils appliquent désormais : mesurage des parcelles à l'aide d'un mètre, utilisation des calculettes pour déterminer les marges, utilisation des variétés améliorées de maïs, organisation en groupe ;
- En particulier, les agriculteurs de THOM, qui ont été formés en mars 2014, ont mis à profit les enseignements FBS, ouvert des comptes bancaires dans leur district et se sont mis ensemble pour acheter une parcelle ;
- Les notes sur le calendrier agricole sont prises par 83 % des agriculteurs rencontrés à THOM ;
- Les dépenses agricoles sont consignées dans les registres prévus à un taux de 79,50 % ;
- Les agriculteurs s'entraident pour l'enregistrement des dépenses. Leurs enfants les aident également, car beaucoup de parents n'ont pas été à l'école et ont des difficultés à lire et écrire en anglais.

10 Directions du ministère malawite de l'Agriculture : Ressources humaines, Production animale, Production végétale, Ressources foncières, Vulgarisation, Suivi et évaluation.

11 Kwacha malawien.

7 _ Institutionnalisation : Intégration dans le système classique de prestation de services des organisations partenaires

Dans ce cadre, certains acteurs majeurs ont été rencontrés au cours des réunions au Malawi, notamment le directeur du Great Lake Cotton Council, le directeur général du Great Lake Cotton Council (GLCC), le gestionnaire du portefeuille FBS et son adjoint, le directeur général de Malawi Cotton Council, le chef de l'organisation des agriculteurs du Malawi, le directeur des services de vulgarisation du ministère de l'Agriculture, le coordonnateur de la filière coton au ministère de l'Agriculture.

Comme susmentionné, l'approche FBS est mise en œuvre au Malawi, suivant une convention COMPACI, par un seul égrecneur, la Great Lake Cotton Company, détentrice de 20 % des parts des activités de la filière coton dans le pays. Après deux ans de mise en œuvre, 11 624 agriculteurs (5,81 %) ont été formés sur les 200 000 agriculteurs que compte la filière. Vu qu'il n'existe aucun suivi des agriculteurs après la formation au cours de cette courte période, il n'est pas possible d'indiquer le pourcentage d'agriculteurs formés qui a adopté la nouvelle approche de manière formelle. L'approche FBS se situe encore à une phase expérimentale. Le soutien de COMPACI et de la GIZ demeure nécessaire.

Entièrement convaincu par l'approche, le Directeur de la Great Lake Cotton Company est néanmoins le seul acteur parmi les huit égrecneurs. D'autre part, il avait été clairement indiqué au cours des échanges que le coût de la mise en œuvre de l'approche FBS constituerait un sérieux handicap à sa mise en œuvre durable dans l'entreprise, au terme du COMPACI.

Au ministère de l'Agriculture, le directeur des services de vulgarisation et son équipe, agissant au nom du ministre, sont convaincus du bien-fondé de l'approche

FBS. Ils ont participé à des formations et à des cérémonies de remise de diplômes aux producteurs. Le coordonnateur de la filière coton au ministère de l'Agriculture doit, pour sa part, encore faire faire du lobbying auprès du ministre pour une mise en œuvre, à grande échelle, de l'approche. Une réunion a été programmée la semaine suivante à cet effet.

Le directeur général actuel du Malawi Cotton Council a récemment été nommé par le gouvernement avec pour mission, entre autres, l'organisation de la filière coton. Après l'explication de l'approche par le consultant au cours d'une réunion à la Great Lake Cotton Company, il a demandé aux sociétés cotonnières de laisser les organisations d'agriculteurs être les principaux acteurs du développement de la filière coton au Malawi.

La question relative à l'intégration de l'approche FBS au programme de travail des autres égrecneurs sera débattue rapidement. Promesse a été faite d'organiser une rencontre avec le ministre du Commerce et de l'Industrie. À la fin de la réunion, le directeur général a donné l'assurance que le coût de l'intégration de l'approche FBS aux sept autres sociétés cotonnières ne devrait pas être considéré comme un obstacle.

En résumé, l'approche FBS a beaucoup progressé au Malawi malgré quelques observations. Mais il reste encore du chemin pour son institutionnalisation. Les principales étapes à franchir comprennent :

- l'appropriation de l'approche FBS par Great Lake Cotton Company ;
- l'extension de l'approche FBS aux sept autres égrecneurs de coton ;
- la mise en œuvre à grande échelle de l'approche par le ministère de l'Agriculture.

8 _ Conclusions

Conclusions de l'étude de cas du Malawi :

- Les résultats de l'approche FBS sont satisfaisants pour la Great Lake Cotton Company, mais le fait de dispenser la formation en 4 jours semble inapproprié.
- La Great Lake Cotton Company doit concevoir un système de suivi des agriculteurs formés à l'approche FBS afin d'en évaluer les effets et l'impact.
- L'appropriation de l'approche FBS par les agriculteurs est une réalité qui pourrait disparaître si le suivi n'est pas garanti.
- L'approche FBS a un coût qui doit être supporté de toute façon. Faute de quoi, l'approche va disparaître parce qu'elle est à sa phase de démarrage ou initiale.
- Le directeur général du Malawi Cotton Council est très intéressé/motivé par l'approche et semble prêt à supporter le coût d'une mise en œuvre durable.
- Les services de vulgarisation apprécient l'approche. Le lobbying en vue de son intégration dans les services de vulgarisation doit être renforcé et porter des fruits à court terme.
- L'approche FBS a été accueillie avec engouement au Malawi. Son institutionnalisation dans les sociétés cotonnières et des services nationaux de vulgarisation agricole semble être la seule voie, mais elle peut encore être considérée comme un rêve.

Editorial

SNRD Afrique Réseau de rencontre des professionnels nationaux et internationaux de la GIZ dans le développement rural en Afrique et est en tant que telle est une plaque tournante importante pour le développement des connaissances et des capacités.

Afrique SNRD couvre tous les aspects liés au développement rural et la gestion durable des ressources naturelles ainsi que le changement climatique en Afrique. Le réseau du développement du secteur rural en l'Afrique (SNRD) a été lancé en 1995 au Lesotho et célèbre donc son 20e anniversaire en 2015!

Le partage d'expérience sur les questions et les méthodes dans le SNRD développement ont pour objectif l'introduction des innovations et la standardisation des approches entre les programmes et les pays. Le développement conjoint de nouvelles approches et le transfert ou l'adaptation des approches existantes permettent des réductions substantielles des coûts de développement du programme. En outre, la coopération entre les projets du secteur en Allemagne et programmes bilatéraux et régionaux facilite l'organisation d'initiatives de l'étude conjointe et individuelle, des ateliers et d'autres produits. Ces produits misent sur les connaissances et l'expérience des employés à partir d'un large éventail de programmes à travers l'Afrique et l'Allemagne.

À l'heure actuelle, le réseau se compose de 58 projets et programmes de 28 pays différents d'Afrique et de l'Allemagne ainsi que plus de 300 employés de la GIZ et des représentants du secteur. Des groupes de travail réunissent des professionnels des projets soutenus par la GIZ et des experts de la GIZ départements sectoriels pour organiser la gestion des connaissances, fournir une formation sur les meilleures pratiques et de développer de nouvelles approches fondées sur l'échange et l'apprentissage entre pays. Afrique SNRD comprend les groupes de travail suivants: (i) les processus de politiques pour l'agriculture et du développement rural, (ii) les changements climatiques, les moyens de subsistance et de gestion des ressources naturelles et (iii).

La présente étude a été mis en œuvre par le groupe de travail Afrique SNRD Agroalimentaire et sécurité alimentaire avec l'appui du Programme pour le Développement Rural et l'Agriculture (ProDRA) et les petits exploitants agricoles de *Sustainable Agribusiness* (SSAB) de la coopération germano-togolaise de développement.

Publié par
Deutsche Gesellschaft
für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Siège de la société
Bonn et Eschborn
Allemagne

Réseau Sectoriel Développement Rural (SNRD Africa)
WG Agribusiness and Food Security
Friedrich-Ebert-Allee 40 Dag-Hammarskjöld-Weg 1 – 5
53113 Bonn 65760 Eschborn
Allemagne Allemagne
Tél. + 49 (0) 228 44 60-0 Tél. + 49 (0) 61 96 79-0
Fax + 49 (0) 228 44 60-1766 Fax + 49 (0) 61 96 79-1115

info@giz.de
www.giz.de/fachexpertise/html/3521.html

Auteurs
Alfons Eiligmann et Elarion Mbahé

Responsable de Rédaction
Moritz Heldmann et Annemarie Matthess

Conception de la maquette
Agnes Weegen

Imprimé et distribué par
Metzgerdruck, Obrikheim

Crédits photographiques

Couverture: © GIZ/ Asare	Page 38: © GIZ/ Adeogun ; Matthess
Page 9: © GIZ/ Wohlmann	Page 39: © GIZ/ Matthess ; Kachelriess
Page 10: © GIZ/ Afatchao	Page 40: © GIZ/ Wohlmann
Page 11: © GIZ/ Matthess ; Pannhausen	Page 47/48: © GIZ/ Matthess
Page 20: © GIZ/ Matthess ; Laubouet	Page 52/53: © GIZ/ Afatchao
Page 21: © GIZ/ Adeogun	Page 58: © GIZ/ Wohlmann
Page 23: © GIZ/ Afatchao ; Pannhausen	Page 62/63: © GIZ/ Likongwe
Page 25: © GIZ/ Adeogun ; SSAB	

Situation
Juillet 2015

Le contenu de cette publication relève de la responsabilité de la GIZ.

Mandaté par
Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du
Développement (BMZ)

Adresses postales des deux sièges du ministère
BMZ Bonn BMZ Berlin im Europahaus
Dahlmannstraße 4 Stresemannstraße 94
53113 Bonn 10963 Berlin
Allemagne Allemagne
Tél. + 49 (0) 228 99 535-0 Tél. +49 (0) 30 18 535-0
Fax + 49 (0) 228 99 535-3500 Fax +49 (0) 30 18 535-2501

poststelle@bmz.bund.de
www.bmz.de